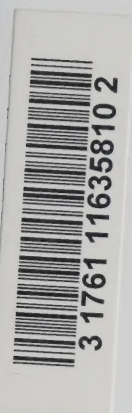




Transport  
Canada

Transports  
Canada

TP 1249E



# **Transport Canada 1996-97 Business Plan**

---

**July 8, 1996**

*Working together for transportation*

**Canada**

## Table of Contents

<b>1. Executive Summary</b>	<b>3</b>
a. Overview	3
b. Objective and Strategy	4
c. Funding Levels	6
d. Program Review	6
 <b>2. Business Plan - Progress and Expectations</b>	 <b>7</b>
a. Policy	8
b. Regulatory	11
c. Subsidies	11
d. Harbours & Ports	12
e. Safety & Security	13
f. Air Navigation System (ANS)	15
g. Airports	16
h. Canadian Coast Guard (CCG)	17
i. Departmental Administration	17
 <b>3. Human Resource Management</b>	 <b>19</b>
 <b>4. Re-organization</b>	 <b>23</b>
 <b>5. Information Technology</b>	 <b>30</b>
a. Administrative Systems	30
b. Operational Systems	30
 <b>6. Authorities and Flexibilities</b>	 <b>31</b>
 <b>7. Risks and Challenges</b>	 <b>33</b>



## 1. Executive Summary

### a. Overview

**Purpose** - This business plan reports on strategies for change introduced in mid-1996. All are on track and total Program Review reduction targets are being met.

**Scope** - This plan covers the entire Transport Ministry including agencies. An additional business plan has been submitted by the National Transportation Agency.

Transport is a pilot Department for improved parliamentary reporting. Its *Estimates Part III* now provides complete program performance measures. It also eliminated the need for a separate *Outlook* document by providing financial planning information for three years into the future. This Business plan reports only on performance against the Program Review objectives. For detailed program performance measurements see our *1996-97 Estimates Part III*.

**Getting Government Right** - The Transport Ministry is being modernized for the 21st century. It enters 1996-97 with a new mandate and a new organizational structure, but its goals remain the same: to work towards a safe and efficient transportation system and to provide good day-to-day service to clients and stake-holders. We are at the forefront of major change, setting the pace for redefining of the role of government.

The restructuring undertaken by Transport will ensure that, while high standards of safety and environmental protection are maintained, economic and fiscal conditions are in place for enhanced efficiency gains in the transportation sector through:

- Reformed policy and regulations - both economic and safety - in all modes.
- Various commercialization initiatives to restructure operations.
- Reduced expenditures and subsidies.
- Improved information technology.
- Enhanced service quality by introducing "one-stop shopping" at Transport Canada Centres (TCCs).

Maintaining and improving Service Quality (SQ) for clients, stake-holders and employees is integral to all Transport initiatives. Externally, commercialization initiatives are focused on improving service delivery. Internally, new information technology, the new organization, and a comprehensive human resource plan is providing managers and employees with tools and skills to do the job right - the first time.

**Program Review** - Transport fundamentally rethought what we do and how we do it. The roles and responsibilities of government in transportation have been redefined within the constraints of shrinking resources and downsizing. The Program Review results are already showing:

- Policy: A new international Air Policy, National Airports Policy, National Marine policy and Canada Transportation Act.
- Air Navigation Services: the first ever full commercialization of a traditional departmental major function.
- Significant subsidy program reductions for western grain, Atlantic freight, VIA Rail and Marine Atlantic.
- Withdrawal from several lines of business (Coast Guard, Vehicle Test Centre).
- Increased user pay and user say (new overflight fees, increased Airport fees, and additional marine service charges).

In total the Transport Ministry's gross expenditures are being reduced from \$3.9 billion in 1993-94 to \$1.2 billion in 1998-99 including subsidies administered by the National Transportation Agency, while FTE's are being reduced from 19,517 in 1993-94 to 4,153 in 98-99.

**Risks and Challenges** - We have completed a year and a half of implementing the Program Review initiatives and have another year and a half to go. Indeed, some of our initiatives will take another two to three years. Our challenges are to finish what we have started, implement the proper regulatory framework to maintain the safety and security of the transportation system, and complete the restructuring of the Department.



## b. Objective and Strategy

**Program Objective**

To attend to the development and operation of a **safe** and **efficient** national transportation system that contributes to the achievement of government objectives, and to operate specific elements of this system.

**Overall Strategy**

**Commercialization initiatives** are replacing the Ministry's former role in ownership, operation and subsidization of large parts of the system.

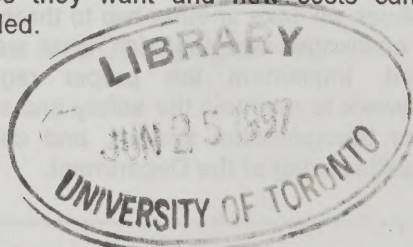
**Roles We Keep**

<b>POLICY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Focus on efficiency, competitiveness, safety, security, environment and inter-modal integration.</li> </ul>
<b>REGULATORY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Develop legislation, regulations and standards.</li> <li>☛ Perform inspections and testing to ensure industry compliance.</li> <li>☛ License the industry.</li> </ul>
<b>OPERATIONS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Divest most operational functions (airports, ports, air navigation system) excluding those for remote areas.</li> <li>☛ Transfer of the Canadian Coast Guard to Fisheries and Oceans.</li> <li>☛ Honour constitutional obligations</li> </ul>
<b>LANDLORD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Lease management of Crown owned airports to community-based operators who will be responsible for their financial and operational management.</li> <li>☛ Oversee the commercialized Seaway, port, airport and air navigation systems.</li> </ul>
<b>FINANCIAL SUPPORT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Provide financial support to Crown corporations, other levels of government and private organizations to further their goals of providing transportation services.</li> </ul>

**Commercialization** - This is one of many approaches by which market discipline and business principles can be introduced to traditional government activities. It covers a vast continuum of options: from government agencies to not-for-profit organizations, public and private-sector partnerships, employee-run companies, Crown corporations and privatization. It means users dictate what services they want and how costs can be controlled.

Commercialization can mean:

- Services that respond more effectively and quickly to local needs.
- Improved capital planning.
- Access to private financing.
- Faster approvals to introduce new technologies and compensatory revenues.
- A more efficient, modern service delivery.
- Improved policy and regulatory framework.
- Less economic distortion due to reduced government participation in operations.
- Lower costs for the taxpayer.





### Highlights

**Air International Policy and Open Skies Agreement** - Liberalization of transborder market (Open Skies) and "use it or lose it" route allocations, since February 1995 have created over 100 new scheduled routes and increased seat capacities by 30 per cent.

**National Airports Policy** - Announced on July 13, 1994, the transfer of most federally owned airports continues. TC will continue to set safety and security standards. Operations at over 80 per cent of airports will have been transferred by the end of 1997-98. Airports Capital Assistance Program in place to encourage transfers.

**Air Navigation System** - On June 20, 1996 the *Civil Navigation Services Commercialization Act*, received Royal Assent. Closing of the April 1996 Nav Canada agreement will occur once Nav Canada meets the conditions of the Agreement. The Crown will receive a payment of \$1.5 billion over and above Program Review targets. The transfer date is October 1996.

**Surface Legislation and Policy** - The new *Canada Transportation Act* which came into effect on July 1, 1996, and related policies to streamline economic regulation and to set the stage for more commercially focused decision-making in the rail transportation sector.

**CN Rail** - The government sold 100 per cent of its holdings in the largest equity offering in Canadian history, raising more than \$1.2 billion in cash proceeds, plus real estate valued at \$300 million. CN is now a 100 per cent private company.

**Hopper Cars** - Following a request for bids in mid-1996, 13,000 grain rail hopper cars will be sold by early 1997.

**VIA Rail** - Subsidy reductions from \$343 million in 1993-94 to \$170 million in 1998-99, will impose market discipline, while preserving services.

**Motor Vehicle Test Centre** - A government-owned contractor-operated (GOCO) undertaking under a five year contract started on June 15, 1996. PMG Technologies Ltd. will operate the Centre.

**Marine Legislation and Policy** - The National Marine Policy, announced December 1995, and the *Canada Marine Act (CTA)* tabled in June 1996 to come into effect, if Parliament agrees, in spring of 1997, provide the policy and legislative framework for the following marine initiatives.

**Ports** - Transfer of major ports to Canada Port Authorities and of other ports to other governments, community groups or private interests will begin in 1996-97.

**Seaway** - Commercialization negotiations with a user group are underway and expected to be completed by early 1997.

**Marine Pilotage** - Passage of the *CMA* will amend the *Pilotage Act* to make the pilotage authorities financially self-sufficient, responsive to user needs and prevent Parliament from voting them any appropriations.

**Marine Atlantic** - Plans under way to reduce costs and increase efficiency through commercialization, vessel management and streamlined services, enabling subsidy reductions from \$129 million in 1993-94 to under \$40 million in 1998-99.



**Marine Other Ferry Services** - Transport Canada has reviewed subsidies provided to private ferry operators for possible cost savings. The 1995-96 subsidy level of \$5 million to Northumberland Ferry Ltd. will be reduced by 33 per cent by 1997-98. A replacement vessel is being sought for the replacement of the *Lucy Maud Montgomery*.

**Coast Guard Merger with Fisheries and Oceans** - Completed in 1995-96 for economies of scale in a combined government operation for savings of \$56 million in 1996-97 and over \$97 million annually thereafter.

**Ship Inspection** - TC is examining partial delegation of ship safety inspection activities to classification societies and increased cost recovery on remaining services. The Department must keep quality assurance and ultimate accountability for ship safety.

### c. Funding Levels

Funding Levels (\$M)	Main Estimates	Planned		
	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99
Total Transport Canada	1,805.2	1,937.6	1,673.5	981.3
National Transportation Agency	709.6	37.3	28.7	26.9
Civil Aviation Tribunal	0.9	0.9	0.9	0.9
Grain Transportation Agency	7.9	0.0	0.0	0.0
<b>Total Transport Portfolio</b>	<b>2,523.6</b>	<b>1,975.8</b>	<b>1,703.1</b>	<b>1,009.1</b>

**Funding Levels** - The shift in the Ministry's role from operator of the transportation system to focus on core roles of policy, legislation and regulatory standards is reflected in funding levels. The significant decrease of over \$1.5 billion from 1995-96 to 1998-99 reflects all of the initiatives in Program Review One and Two as well as other reductions associated with sun-setting programs and government decisions prior to Program Review.

### d. Program Review

- TC met 95-96 Program Review targets.
- TC meeting future year Program Review targets.
- **PLUS:** Over the top on Program Review targets with:
  - Nav Canada Deal generating new cash of \$1.5 billion.
  - CN Deal generating \$1.2 billion in new cash now plus real estate valued at \$300 million.

**Program Review Report Card** - The Report Card on Program Review, given below, shows Transport has met 100 per cent of the 1995-96 program review reduction targets. In future years, some initiatives are expected to

exceed the targets while others may fall below. Overall, the Department still plans to fully meet all of the Program Review targets.



**Program Review Phase Two (PR II) -** We proposed four initiatives for PR II: savings from the marine policy initiative; sale of hopper cars; further reductions to VIA Rail; and \$5 million in further Ministry streamlining. However, savings from the sale of Hopper Cars are not likely to occur before 1998-99. The Department is,

therefore, planning to carry forward additional revenues generated in 1995-96 to 1997-98 in order to cover off shortfalls in that year.

Note that 1995-96 surpluses are due to our success in exceeding Program Review targets through revenue initiatives.

### Report Card on Program Review Savings - \$Millions

1995-96 Results		
	Actual	Planned
Airport Transfers	4.0	3.5
Revenue and Cost Recovery	107.8	47.4
Subsidies	421.3	421.3
CCG Merger with DFO	22.5	22.5
Other Reductions	51.9	59.3
Cash Management Adjustments	(53.3)	0.0
<b>Total</b>	<b>554.2</b>	<b>554.0</b>

### Update of Current and Future Year Plan

	This Business Plan			Last Business Plan		
	96-97	97-98	98-99	96-97	97-98	98-99
ANS Transfer	140.2	146.0	144.7	168.8	164.7	167.7
Airport Transfers	30.9	72.5	73.5	28.2	51.2	74.0
Revenue and Cost Recovery	93.9	39.6	43.3	30.6	40.3	43.3
Subsidies	636.9	650.3	620.3	636.9	653.8	623.8
CCG Merger with DFO	57.1	101.9	101.9	56.3	103.8	112.5
Other Reductions	21.6	57.5	89.7	32.1	97.4	89.7
Cash Management Adjustments	(27.7)	43.4	37.6	0.0	0.0	0.0
<b>Total Program Review One</b>	<b>952.9</b>	<b>1,111.2</b>	<b>1,111.0</b>	<b>952.9</b>	<b>1,111.2</b>	<b>1,111.0</b>
Total Marine Policy *	-	7.2	31.4	* Note: The savings from the Marine Policy and the Sale of Hopper Cars will need to be adjusted due to final Cabinet decisions.		
TC Streamlining	-	-	4.3			
NTA Streamlining	-	-	0.7			
Sale of Hopper Cars *	-	26.9	53.8			
VIA Rail Subsidy	-	-	63.5			
<b>Total Program Review Two</b>	<b>-</b>	<b>34.1</b>	<b>153.7</b>			
CN Sale Net Cash Proceeds	1,200.0					
Nav Can. Net Cash Proceeds	1,450.0	-	-			
<b>Grand Total</b>	<b>3,602.9</b>	<b>1,145.3</b>	<b>1,264.7</b>			



## 2. Business Plan - Progress and Expectations

### a. Policy

**Policy and Legislation** - The new policy framework emphasizes a national vision of safety, efficiency, industry viability and environmental responsibility. Initiatives in all modes were pursued, particularly on streamlining regulations and legislation in order to:

- Reduce the system's direct reliance on subsidies.
- Promote efficiency and allow rationalization of infrastructure.
- Encourage a competitive system to the meet essential needs of Canadians.
- Foster an environment that enhances the viability of the transportation industry.
- Make the transportation system more responsive to changing user demands.
- Prevent excessive regulation of operations.
- Encourage good management.

**International Air Policy and Open Skies** - A good example of this is the new Air Policy and the bilateral "Open Skies" agreement with the United States. The new agreement on the liberalization of the transborder air market, and the "use it or lose it" air route allocations continue to generate new and expanded air services for Canadian communities, the travelling public and Canadian shippers.

The bilateral 'Open Skies' agreement with the U.S. was signed on Feb. 24, 1995, as part of our consistent efforts to boost trade and tourism, and is a major component of our comprehensive air transportation strategy. It gives Canadian air carriers unlimited route rights from any point in Canada to any point in the United States. American carriers have unlimited rights from any point in the U.S. to any point in Canada, except Toronto, Vancouver and Montreal. At those three cities, U.S. route rights are being phased in over a maximum three-year period.

This agreement has created the world's most competitive aviation market, in support

of the world's largest trade and travel relationship. For Canadian and U.S. travellers, this means greater direct access to the destinations of their choice. Since the signing of the agreement, Canada has seen the introduction of 102 new scheduled transborder routes as of March 1996:

- 23 new routes by Canadian carriers;
- 33 Canadian carrier charter routes now operated as scheduled flights; and
- 46 new routes by U.S. carriers.

Seating capacity is 30 per cent above pre-agreement levels when comparing 1994 summer service levels to those scheduled for 1996.

**Legislation** - More currently, the Ministry is dealing with several pieces of legislation within this framework:

- The new *Canada Transportation Act* proclaimed in June 1996.
- The *Canada Marine Act*, introduced in June 1996 to consolidate and modernize the marine regulatory regime, cut red tape and allow for faster business decisions in the marine sector.
- The *Civil Air Navigation Services Commercialization Act* received Royal assent on June 20, 1996.

**The Canada Transportation Act** - This new legislation, which received royal assent in June 1996, for effect on July 1, 1996 fosters reliance on commercial forces and encourages shippers and carriers to seek commercial solutions to business issues.

**Rail** - The new Act lightens the regulatory burden, which prevents the industry from meeting shippers needs for flexible service. Mainline railways formerly required approval from the National Transportation Agency to abandon a line. The procedure was costly and time-consuming. The old process involved proof that a line is uneconomic. This encouraged railways who wanted to rationalize their networks to allow service to deteriorate. Railways had no incentive to



### *The Canada Transportation Act*

- Replaces the *National Transportation Act, 1987*, the *Passenger Ticket Act*, the *Government Railways Act*, and elements of the century-old *Railway Act*.
- Modernizes and streamlines rail economic regulation.
- Shifts the focus from the abandonment of under-used rail lines toward the development of a healthy short-line industry.
- Renames the National Transportation Agency the Canadian Transportation Agency, terminates its role to review mergers and acquisitions of large transportation companies, and provides it with more effective enforcement powers across all modes, including the ability to levy fines for non-compliance.
- Eliminates restrictions on the entry of new air carriers in the North.
- Imposes minimum financial requirements on new entrants into the domestic and international air passenger transportation market.
- Abolishes provisions that allow for regulation of extra-provincial bus and trucking companies and relies instead on the *Motor Vehicle Transport Act*, which delegates this responsibility to provincial governments.
- Eliminates licensing and tariff regulation of marine resupply services in the North.
- Transfers regulatory responsibility for commodity pipelines to the National Energy Board.
- Ensures that shippers continue to have access to competitive transportation services.
- Places greater emphasis on commercial decision-making in the transport sector.

market under-used lines or find potential purchasers. The process also invited appeals for government intervention to prevent rationalization of track.

The new Act introduced a transparent, consistent regime that focuses on the conveyance of track to short-line operators. Under the new Act, mainline railways make available a three-year plan showing which lines they intend to keep and which they intend to either sell or discontinue. Interested parties are then given ample opportunity to purchase the lines and set up short-line operations. If no party, including all levels of government, is interested in acquiring a line, the railway is able to cease its operation and dispose of the assets as it wishes.

The *National Transportation Act, 1987*, contains provisions designed to improve the bargaining power of shippers. These provisions are preserved in the new Act and will apply to cases where mainline track is sold to short-line operators. The Act upholds the obligation of railways to offer adequate and suitable accommodation for all traffic moving over the tracks.

**Air** - The new Act eliminates restrictions on the entry of new air carriers in the North. To enhance the protection of consumers purchasing international air services, the new Act requires that new carriers intending to operate international services will have to demonstrate that they have appropriate financial resources prior to beginning operations. To this end, two ministerial directives on minimum financial requirements for new entrants came into



effect during the fall of 1995. One applies to transborder air services and the other to all other non-scheduled international air services. Similar requirements for domestic applicants came into effect with the proclamation of the Act. As well, under the new Act, new carriers are denied a license if they have pre-sold air transportation prior to being licensed. This has the effect of preventing new carriers from generating the funds necessary to obtain a license by selling services before getting that license.

**National Marine Policy** - On December 14, 1995, the government announced a National Marine Policy to modernize the marine sector. It calls for the commercialization of the Great Lakes-St. Lawrence Seaway system, ferry and pilotage services, and the Canadian port system. The objectives are to:

- Ensure affordable, effective and safe marine transportation services.
- Encourage fair competition based on transparent rules applied consistently across the marine transport system.
- Shift the marine transportation financial burden from the taxpayer to the user.
- Reduce infrastructure and service where appropriate, based on user needs.
- Continue the Government of Canada's commitment to safe transportation, a clean environment, service to designated remote communities and to meeting all constitutional obligations.

**Canada Marine Act** - The legislation, tabled June 10, 1996, implements the National Marine Policy.

### *The Canada Marine Act*

- Creates - for the first time - a comprehensive piece of legislation governing the marine sector in Canada.
- Improves the effectiveness of Canada's major ports by creating a National Ports System made up of independently managed Canada Port Authorities (CPAs).
- Streamlines the regulatory regime for the new CPAs and other ports currently administered by Transport Canada.
- Dissolves Canada Ports Corp., thereby significantly reducing bureaucratic red tape and overhead costs for major ports.
- Repeals the *Public Harbours and Ports Facilities Act* and provides the Minister with a range of options for commercializing public ports, including divestiture.
- Allows the Minister to commercialize the operations of the Great Lakes-St. Lawrence Seaway system by entering into agreements with users or any other private-sector group to operate and maintain the Seaway.
- Permits the Minister to enter into agreements with the private sector or other levels of government for the continuation of ferry services currently provided by Marine Atlantic Inc., and permit the corporation to dispose of any of its assets.
- Overhauls the marine pilotage system. The legislation will ensure that Pilotage Authorities recover all of their costs from users of their services. It will streamline the appeals process for new pilotage rates. It will also require that the Minister review, by Dec. 31, 1998, designated compulsory pilotage areas; cost-reduction measures; and licensing and certification standards for pilots, ship's masters and officers; and report the findings to Parliament.



## b. Regulatory

Federal regulation of extra-provincial truck and bus companies will be abolished by the *Canada Transportation Act*, leaving the provinces responsible for the day-to-day regulation of these modes. For the trucking industry, which has already been deregulated, this does not change the existing situation. Discussions on the future of bus regulation in Canada will produce recommendations in the course of 1996.

In 1996-97, Transport Canada will concentrate regulatory reform efforts on:

- Re-organization of the regulatory function within an integrated Safety & Security Group.
- Completion of a majority of regulatory reviews.
- Implementation of revised regulatory policy and management standards.

**Canadian Aviation Regulation Advisory Council (CARAC)** - Another example of harmonization is the work of CARAC, created in 1993 to directly involve the aviation industry in the formulation of Canadian Aviation Regulations (CAR). The CARs were published in the *Canada Gazette*, Part I, during the 1995/96 fiscal year. Comments from the aviation community have now been dispositioned and the CARs are essentially complete. Following Cabinet approval, the regulations

will be published in *Canada Gazette*, Part II, in August 1996.

The plan for CARAC in 1996/97 is to complete the promulgation and implementation of the CARs. The question of cost recovery will also be considered.

**Surface Policy** - To assist the trucking industry, the Department is working on promoting uniformity and harmonization of operating and safety standards. Highway policy requirements are being assessed under the Special Infrastructure Project, focusing on economic productivity and competitiveness of highway transportation.

**Harmonization of Motor Carrier Regulations** - The Department is working with the provinces and industry to review motor carrier regulatory standards and operational requirements for industry towards national and international harmonization and the elimination of obsolete obligations. For example, the Department negotiated transportation provisions within the Agreement on Internal Trade (in force July 1995). Key specific provisions of the agreement, including implementation of National Safety Code standards, should be completed in 1996-97.

---

## c. Subsidies

The federal government has subsidized the transportation system in many ways in the past. Transport Canada is now moving toward a system that shifts more of the burden of the transportation system costs from the general taxpayer to the users who directly benefit from it.

In areas where the subsidy has been encompassed in the direct operation of the service, commercialization measures are being implemented which will result in an eventual elimination of subsidies. In areas where the service must continue to be

provided by Transport Canada, the Department will continue to pursue consultations for increased cost recovery.

Direct subsidies are being eliminated. The *Western Grain Transportation Act* (WGTA) was eliminated on August 1, 1995. Agriculture Canada is paying \$1.6 billion to Prairie landowners in 1996 plus \$300 million in adjustment assistance over the period 1996-97 to 1998-99.

The Atlantic Freight Assistance subsidies under the Atlantic Region Freight Assistance



Act and the Maritime Freight Rates Act (ARFAA/MFRA) were eliminated June 30, 1996. A transition subsidy of \$326 million over six years will be paid to help the industry adjust. The transition funds will be administered by provincial governments and used to alleviate shipper hardship, or for highways or other transportation investments that enhance system efficiency.

The objective is to limit subsidized services to constitutional obligations, serving isolated communities or for safety or security purposes. These could include ferry services, branchlines and highway programs with the provinces.

\$ Millions	94-95	98-99
Western grain	644	-
Atlantic freight	107	-
VIA Rail	301	170
Marine Atlantic	112	40

**Future Projects - Future policy initiatives** Include:

- The Special Infrastructure Project will include an analysis of the economic contribution of the highway system.
- A full review of rail passenger policy issues will be undertaken, including the future direction of VIA.

## d. Harbours & Ports

Transport Canada administers about 550 ports, wharves and harbours. Three different management approaches with three different sets of financial rules are in place. Meanwhile, Fisheries and Oceans Canada has over 2,000 small-craft harbours and wharves, with its own set of rules. The National Marine Policy of December 1995 identified three categories of ports.

**Canada Port Authorities - The Canada Marine Act** will provide Canada's major ports with the tools to operate commercially and efficiently. Any harbour or port can apply for Canada Port Authority (CPA) status and will be judged on clear national criteria, including self-sufficiency and importance to international and domestic trade. Red tape and bureaucracy will be eliminated.

The *Canada Marine Act* will establish CPAs for ports that are vital to Canada's international and domestic trade. The government will transfer operational control of qualifying ports to CPAs to be managed by a majority of representatives nominated in consultation with port users, as well as by representatives appointed by the federal, provincial and municipal governments. Any Canadian port or harbour may apply for CPA status. Applications will be considered based on the following criteria:

- Financial self-sufficiency

- Diversification of traffic
- Strategic significance to Canada's international and domestic trade
- Links to major highways and rail lines

Canada Ports Corp., which currently oversees many of Canada's larger ports, will be disbanded and the new port authorities will have full responsibility for all matters related to their ports. The Crown will retain ownership of federal lands at each of the CPA sites.

**Business Discipline - CPAs** will be federally incorporated as corporations without share capital with powers and responsibilities similar to those of corporations established under the *Canada Business Corporations Act*. Although they won't issue shares, they will be private-sector organizations with a mandate to operate with full commercial discipline. Federal government funding will not be available for CPAs and the Crown will not guarantee any obligation or liability of a port authority. CPAs will be freed from unnecessary government regulation, and have the authority to make contracts and leases, to set tariffs and fees in response to market conditions, and to borrow money from commercial lenders. A port's debt capacity will be determined by commercial lenders. Port assets will generate ongoing revenue to support private financing.



Port investments will no longer be funded by the federal treasury debt will be incurred by the CPA only if deemed appropriate by private-sector lenders. The Government of Canada will not guarantee loans. CPAs will make payments to the government, in accordance with a formula established in the letters patent. Surpluses at each port will not be distributed but may be re-invested in the port. Further, there will be no more special dividends paid to the federal government and no national office overhead allocation to Canada Ports Corp.

**Accountability to the Public** - CPAs will be required to abide by strict principles of public accountability. There will be an unprecedented transparency of operations through the following rigorous disclosure requirements:

- Public annual report and annual meeting open to the public.
- Annual and quarterly financial statements available to the public.
- Annual disclosure of remuneration and expenses paid to directors and officers.
- Public land-use plan.
- A special financial examination to be carried out at least once every five years the report of which will be available for inspection by the public.

**Port Governance** - The majority of board members will be nominated in consultation with port users. These nominees may not be officers or employees of user companies. Each board will also have one member appointed by the federal government, one

by the municipalities or municipality identified in the letters patent, and one by the province in which the port is situated. In the case of the Port of Vancouver, Alberta, Saskatchewan and Manitoba, acting together, will appoint one member. Each board, composed of between nine and eleven directors, will select its own chief executive officer. Neither government employees nor elected officials may be on the board.

The boards of directors of CPA corporations will have the same fiduciary and legal functions, responsibilities and obligations as directors of any private-sector corporation. The letters patent for each CPA will include a code of conduct governing the conduct of the directors and officers of the port authority.

**Regional or Local Ports** will be transferred, with federal help, through a \$125 million Port Divestiture Fund, to other interests including other levels of government, community organizations, private interests and other groups over a six-year period. They will be managed by local interests and be more responsive to local needs, with lower costs and better service.

**Remote Ports** - Remote ports are those in isolated communities which rely on both marine transportation and an existing Transport Canada fixed wharf structure. While maintenance will be ensured by the Government of Canada, operating efficiencies will continue to be sought.

---

## e. Safety and Security

**Legislative Amendments** - The Department is focusing on improving safety and security in all modes of transportation. There are amendments to both the *Railway Safety Act* and the *Canada Shipping Act* that will streamline and improve the regulatory process. Amendments to the *Railway Safety Act* were introduced in the House of Commons on May 30th, 1996. These

amendments strike a balance between increased responsibility on the part of the railways to manage their own affairs in accordance with Transport Canada safety requirements, and the need to ensure a process for feedback from the general public and interested parties on issues of rail safety. Included in the amendments are provisions for the establishment of a statutory framework

that will allow the railways to propose performance standards and comprehensive safety plans, which would be approved and enforced by Transport Canada. As well it is proposed that there no longer be any legal requirement for the railways to file affidavits on completion of railway works, such as installing bridges, new lines of track or upgraded signal systems, before operating over them. This will relieve significantly administrative paper burden.

The miscellaneous amendments to the Canada Shipping Act are expected to be introduced in the House of Commons in December 1996. These amendments provide greater clarification to various sections of the act, and provide for incorporation of standards by reference thereby streamlining the regulatory process. A major initiative to modernize Canadian merchant shipping law has also now begun with consultations. With input from all affected interests, the Department will develop a new statutory framework for regulating shipping in the 21st century. Over the next few years further amendments to the Canada Shipping Act, in particular, will result in a clearer, more concise law which contributes to Canadian competitiveness in the international arena.

**Safety Plan** - Transport Canada is developing a systematic approach to safety management in line with the Department's changing directions and core roles.

The Department is reviewing the potential for the development of a Canadian Transportation Tribunal. The tribunal would encompass aviation, marine, surface, and security regulatory enforcement activities. Should analysis support this move, the Department will introduce a Bill in Parliament to establish the tribunal's framework, shifting appeals of Safety & Security administrative decisions from the Minister, senior Transport management, and the federal and provincial court systems to a panel of persons selected for their expertise in the area under review.

**Pilotage Authorities** - The government is reviewing marine pilotage services. There are four issues that need to be addressed:

- The validity of currently-designated compulsory pilotage areas and the designation criteria.
- The qualification criteria for pilots, for pilotage certificates, and the basis for granting exemptions and waivers.
- The need to speed up the rate-setting process for new tariffs.
- The absolute need to reduce costs.

By December 31, 1998, Pilotage Authorities are required to review designated compulsory areas; licensing and certification standards for pilots, ship's masters and officers; exemption criteria for vessels; and the feasibility of new training courses for pilot license candidates. They will also prepare detailed cost reduction plans. The *Canada Marine Act*, introduced in June 1996, includes amendments to the *Pilotage Act* requiring Pilotage Authorities to fulfill their self-sufficiency mandate with 100 per cent cost recovery everywhere in Canada.

**Commercialization of the Motor Vehicle Test Centre** - The role of the Motor Vehicle Test Centre in Blainville is to test compliance of new vehicles sold in Canada and to develop standards and procedures for regulations. These regulations address evolving technologies and new areas of safety as well as emission standards and safety regulations. These functions are essential under the *Motor Vehicle Safety Act*.

Commercializing the test centre was proposed in the February 1992 Budget. In July 1994, after consideration of several options, the Minister chose a Government-owned Contractor-operated (GOCO) undertaking. In February 1996, PMG Technologies Ltd. was selected to operate the MVTC under a five year contract beginning on June 15, 1996.

**Aviation Security** - It is planned to transfer to the airlines, by April 1997, all security screening equipment, along with responsibility for maintenance and future acquisitions.

**Canadian Aviation Regulations (CARs)** - Transport Canada is updating and streamlining aviation safety regulations to



enhance safety and the competitiveness of the Canadian aviation industry. The CARs consolidate all regulatory requirements previously found in the Air Regulations, Air Navigation Orders and Air Regulations Series. Outdated or unduly complex regulations have been eliminated. The CARs are being drafted and developed through the Canadian Aviation Regulation Advisory Council, which has representation from both Transport Canada and the aviation community, including aviation management

and labour groups representing operators, manufacturers and professional associations.

**Ship Inspection** - The Department is examining the concept of delegating some ship inspection activities to classification societies. The Department would maintain a quality assurance function and continue to have ultimate accountability for the safety of ships and the protection of the marine environment. Cost recovery for remaining ship inspection services will be emphasized.

---

## f. Air Navigation System (ANS)

**A First** - On June 20, 1996 Bill C-20, the *Civil Navigation Services Commercialization Act*, received Royal Assent. Under the new act the Minister of Transport now has the power to complete the transfer deal with Nav Canada and to designate employees for transfer. This legislation and the agreement between the Crown and Nav Canada, signed April 1, 1996, herald the first ever full commercialization of a major function traditionally managed as a departmental operation.

### Key provisions of the new Act -

- Transport Canada transfers its ANS assets to Nav Canada;
- Nav Canada offers affected Transport Canada employees equivalent working conditions and benefits;
- Current collective agreements continue to apply, and bargaining agents will benefit from successor rights;
- Users may appeal new or revised charges levied by Nav Canada to the Canadian Transportation Agency;
- There will be public input to decisions by Nav Canada with respect to the introduction, increase, termination or reduction of services and the closure of facilities;
- Services to northern and remote communities will be preserved. A process will be introduced involving provincial and territorial governments for proposed service reductions;

- The Official Languages Act will apply to Nav Canada.

**Nav Canada** - Incorporated in May 1995, Nav Canada is run by a board of directors, five of whom are appointed by domestic users, two by the unions and three by the government. Four independent directors and a CEO have been chosen by the board. This equitable representation strengthens the partnership between government, industry and labour and should result in a smooth transition.

**Safety** - New regulations under the Aeronautics Act will require Nav Canada to have an internal safety management program, and will prevent reductions in services where safety would be jeopardized. Transport Canada will be able to carry out safety inspections and audits of the new corporation to ensure its continuing compliance with the regulations.

**Agreements** - Closing of the main Nav Canada agreement will occur once Nav Canada meets the conditions of the Agreement. The Crown will receive a payment of \$1.5 billion - a one-time cash bonus on top of TC's Program Review Targets. Employment Equity policies are protected under the terms of the agreement. The transfer is planned for October 1996. A separate agreement between TC, Nav Canada and the bargaining agents will give the 6,400 affected employees equivalent



pay, benefits and working conditions and recognition of service.

**Financing** - The not-for-profit corporation, Nav Canada, will operate as a public utility, pricing services to recover all costs from users. This includes debt-servicing costs. Surplus revenues will be re-invested in capital works and reduction of user fees. There will be no dividends.

To ensure an orderly transition, a contribution of up to \$1,440 million over Nav Canada's first two years will be paid as an interim measure pending full implementation of direct cost recovery from the industry. The subsidy will be reduced by the amount of revenues from new or increased revenue initiatives by Nav Canada over that period. There will be no negative fiscal impacts from this subsidy because the Air Transportation Tax remains in place during this period.

## g. Airports

<b>Airport Transfers - Progress to Date and Expectations</b>						
<b>Category</b>	<b>Done</b>	<b>96-97</b>	<b>97-98</b>	<b>98-99</b>	<b>99-00</b>	<b>Total</b>
National Airports System*	5	3	14	2	0	24
Regional / Local	15	19	25	8	2	69
Small	9	20	2	0	0	31
Arctic**	9	2	0	0	0	11
Remote	0	0	1	0	1	2
<b>Total Transfers</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>137</b>
* Include Transfers to LAAs prior to the National Airports Policy.						
** Arctic airports include two NAS airports: Yellowknife and Whitehorse.						

**National Airports Policy** - Announced on July 13, 1994, this policy shifts the cost of running Canada's airports from taxpayers to users. Savings per year by 2000-01 could be over \$100 million and 2,500 FTEs. To facilitate the changes, the government is making airports more cost-efficient and making local operation and ownership more attractive. Current levels of service are being adjusted to match demand. Existing user fees and charges are being applied more widely. New user fees for specific capital projects at larger airports as well as for capital and operating requirements at regional/local airports may be introduced either by the government or the new operators. These measures will assist airports in becoming and remaining self-sufficient and viable in the longer term.

The major outcome expected from the application of National Airports Policy is the availability of reliable, safe and secure

airport system. Negotiations for airport transfers are the major activity of the Airports Group in the immediate future. The actual transfers of individual airports is slightly ahead of the schedule provided in last year's business Plan.

Of the 26 airports forming the National Airports System (NAS), which handle 94 per cent of air traffic, five have been leased, one has been transferred to the N.W.T. government and 20 will be transferred by the end of fiscal year 1998-99. Ownership will be retained by Transport Canada, but operations will be transferred to Canadian Airport Authorities over the next three years.

Ownership of 14 Regional/Local airports has been transferred to regional interests and 55 transfers are planned over the next four years.



Eight small airports with no scheduled service were transferred to community interests and 23 will be transferred within two years.

Nine Arctic "A" airports were transferred to the Northwest Territories. As recently approved by Treasury Board, the last two will be transferred to the Yukon on October 1, 1996. The government will also support Remote airports, which provide exclusive year-round access to isolated communities and currently receive federal assistance.

The Airports Capital Assistance Program was started on April 1, 1995, to provide

financing for air-side safety-related capital projects. To date nine projects have been approved and funded. It is expected that more projects will be approved in the future as the program becomes widely known to airports and communities. Eligibility criteria for the program have recently been expanded to include subsidized airports and additional types of projects such as air-side heavy equipment, terminal refurbishment and ground-side access.

Transport Canada will continue to set safety and security standards for all Canadian airports and enforce compliance.

---

## **h. Canadian Coast Guard (CCG)**

The CCG merger with Fisheries and Oceans into a combined departmental operation, was completed in 1995-96. Resources and responsibility for all Coast Guard functions were transferred to DFO with the exception of Harbours and Ports, Ship Safety, Pilotage and Crown Corporations (Seaway, Pilotage Authorities and Canarctic).

Economies of scale are meeting Program Review reduction targets, transferred to DFO for implementation, of \$56 million in 1996-97 and \$97 million annually thereafter in the Coast Guard. In addition, further reductions will be achieved associated with Corporate Services resources that formerly supported Coast Guard of \$1.1 million in

1996-97; \$5.3 million in 1997-98 and \$5.2 million annually thereafter.

The transfer of reference levels was completed in the last Annual Reference Level Update based on a formal Memorandum of Understanding between the departments. The levels to be transferred and responsibility for achievement of subsequent Program Review reductions have all been resolved.

One outstanding area where much work remains to be done is in documenting with proper legal instruments, titles and descriptions for a huge inventory of land and water lots.

---

## **i. Departmental Administration**

**Administrative and Functional Review (Overhead Study)** - As a result of a 1993 internal review of the Department's administrative and functional activities, the Department implemented measures to reduce inefficiencies and duplication within its administrative processes and practices. There will be reductions of about \$50 million and 1,000 full-time equivalents over five years, with significant savings coming in

1996-97 after the full implementation of a new Integrated Departmental Financial System. The five-year plan allows the Department to manage down-sizing.

**Western Grain Transportation Office** - With the repeal of the *Western Grain Transportation Act* (WGTA) in 1995, the Grain Transportation Agency as a statutory body was eliminated, as were the functions



that directly related to the WGTA. The remaining functions are being continued by the Western Grain Transportation Office (WGTO), reporting to Transport Canada. The operational car allocation and port co-ordination functions are being carried out until decisions are made about transferring these responsibilities to industry. The government is considering proposals arising from consultations with industry, prior to making final decisions on the car issues.

**Hopper Cars** - The WGTO continues to administer the operating and alternate use agreements for the 12,965 federally-owned hopper cars. The WGTO has provided policy input leading up to the March 1996 Budget announcement to sell the cars. The Government has hired CIBC Wood Gundie Inc. for advice on the terms and conditions of the transaction. A request for bids will be

issued by mid-1996, with the sale completed by early 1997.

The new *Canada Transportation Act* replaces the National Transportation Agency by the Canadian Transportation Agency. The new Act provides the agency with the responsibility of establishing a maximum annual rate scale, and of estimating annually the productivity gains achieved by the railways in the movement of grain, factoring such gains in the rate scale setting exercise. The CTA also assists in the two announced grain reviews, through the quantification of efficiency gains made by the grain-handling and transportation system, particularly from a rail and elevator-handling perspective. These functions will be performed within existing levels and no new resources will be required.

### 3. Human Resource Management

Ministry of Transport - FTE Levels Before and After Program Review							
Before		Main		After <sup>4</sup>			
		Actual	Estimates		Forecast	Planned	
						94-95	95-96
Policy and Coord.	245	247	Policy	203	196	194	
Marine <sup>1</sup>	5,610	5,272	Harbours & Ports	91	90	90	
Aviation	1,702	1,687	Safety & Security	2,611	2,544	2,524	
Air Navigation	5,939	5,808	Air Navigation <sup>3</sup>	2,667	0	0	
Airports	2,727	2,700	Airports	2,098	778	460	
Surface	415	408	Dept'l Admin	818	704	628	
Dept'l Admin. <sup>2</sup>	2,406	2,294					
Total Department	19,044	18,416	Total Department	8,488	4,312	3,896	
Nat'l Transp. Agency	465	447	Nat'l Transp. Agency	356	274	249	
Civil Aviation Tribunal	8	8	Civil Aviation Tribunal	8	8	8	
Total Ministry	19,517	18,871	Total Ministry	8,852	4,594	4,153	
(1) 1994-95 Actuals and 1995-96 Estimates include FTEs for the Canadian Coast Guard, which was transferred to the Department of Fisheries and Oceans effective April 1, 1995.							
(2) 1994-95 Actuals and 1995-96 Estimates include FTEs for the Grain Transportation Agency, which was transferred to Transport Canada in 1995-96 and renamed the Western Grain Transportation Office.							
(3) Assumes ANS transferred to Nav Canada effective Sept. 1, 1996.							
(4) The new departmental structure is shown for 1996-97 onward.							

**Size of the Task** - Over the five years from 1994-95 to 1998-99, as shown above, over 15,000 Transport employees will undergo employment transition. By the year 2000-01, the Department will have a population in the order of 3,500 employees, compared to 19,375 in 1993-94. These numbers illustrate one of the most daunting human resource management transitions in the entire public service.

**Where We Have Been** - A comprehensive Human Resource Plan was developed in late 1994 to minimize the impact of such major restructuring on employees, while maximizing the Department's transition objectives. Given the complexity of restructuring initiatives, this plan focused on dealing effectively with surplus employees and those in transition. Highlights of this plan included:

- creation of transition teams and regional workforce adjustment committees;
- establishment of career transition centres;
- training programs and workshops in resilience and change, stress

management, career transition, financial counselling, and entrepreneurial skills;

- participation in job fairs to familiarize individuals with potential employment opportunities;
- ongoing communications with all employees and union representatives through transition bulletins, e-mail messages, briefing sessions, questions and answers packages, DM video-conferences, meetings between unions and management, employee communication committees, and existing departmental communications vehicles; and
- providing managers and employees with information and advice on benefits, pension estimates, workforce adjustment special provisions, and marketing and placement opportunities.

**Where We Are Going** - The magnitude of the changes that Transport Canada is undergoing continues to create a significant impact on human resources issues in the Department. To effectively manage these issues requires support for ongoing transition, on the one



hand, and support for the rebuilding and revitalizing of the Transport Canada workforce, on the other.

Human Resources support for the Department's ongoing transition will continue to be provided through mechanisms established in the 1995 Human Resource Plan. Involuntary workforce adjustment situations will continue to be kept to a minimum with every effort made to retain staff with the skill set and competencies needed to carry the organization into the future. Where staffing priorities occur, the matching of employees to positions will concentrate on both their current qualifications as well as the potential for retraining. Clear and frequent communications with all employees, unions and stake-holders will be maintained throughout the ongoing transition, as well as during the building of the "new Transport Canada."

The evolution of the new Transport Canada will be supported through the 1996 Human Resources Plan. Initial steps will be taken to link this year's plan to the organization's new business focus under a policy and regulatory mandate as these are identified. Further, the plan will be supportive of the new mission, vision and values approved for the Department. The successful implementation of this new organization will depend on the active involvement of all managers and employees in a closer partnership with Human Resource professionals.

**HR Principles** - Broad human resource principles have been developed that seek to align human resources management with the Department's overall shift to become a more responsive, and flexible organization focused on the client and results rather than on processes. Subsequently, a new approach to the traditional way that human resources business is conducted will be adopted.

**Universal Classification System (UCS)** - If implemented, UCS would have a significant impact by facilitating the Department's move toward a more flexible organization. A reduced number of occupational groups, together with generic work descriptions, would provide managers with greater flexibility in

staffing new organizational structures through the increased use of annual competitions and national eligibility lists. Further, it would allow for a new approach to assigning work, empowering employees and ensuring that they are remunerated equitably for performing work of equal value.

Should the *Public Service Employment Act* undergo reform, a "core Public Service" may result that would create the potential for a variety of alternative work arrangements and further alter the way that appointments and promotions are made.

**Needs Analysis:** In order to help employees meet the challenges and culture of a new Department, in-depth needs analyses will serve to identify the gap between existing competencies and the enhanced skill sets required in the new organization.

**Performance Assessment:** Assessing employee performance and organizational effectiveness will take into account the organization's new vision and values, and be conducted from the perspective of results achieved rather than on the number of activities completed. Rewards and recognition programs will also be re-oriented to this new approach.

**Re-engineering:** An incremental re-engineering of the Department's human resources systems will be initiated, together with a streamlining of processes, in order to facilitate managers' and employees' accessibility to more timely and useful human resource support.

**Partnership:** As Treasury Board devolves more responsibility in areas such as collective bargaining and adjudication, and as the Department accepts a more direct role for these, there will be a greater focus on partnerships with unions, particularly in problem-resolution situations.

**Reporting:** The Department will seek to establish a new relationship with the Treasury Board for a more integrated approach to reporting on business achievements, with the potential to reducing both the number and source requests for various annual and ad-hoc reports.

**Official Languages and Equity:** While actively pursuing this shift to a more responsive, flexible management of human resource issues, Transport Canada is committed to meeting its obligations under the *Official Languages Act* and the newly proclaimed *Employment Equity Act*. Transport Canada will be renegotiating with TB their Letters of Understanding on official languages and employment equity with the intent to incorporate the department's new direction. Government policy on official languages and employment equity is in lock-step integration with our Commercialization initiatives. Agreements with our external partners (Nav Canada, airport authorities, GOCOs) will ensure compliance with these policies.

These broad principles form the starting point and general template needed to ensure that the management of the Department's human resources is linked to its day-to-day business, and made easier and more accessible for all employees. Performance indicators will be developed to assess progress achieved in each of these areas.

**Special Measures** - As part of a "most-affected department," Transport Canada employees have access to the Early Retirement Incentive (ERI), Early Departure Incentive (EDI), special leave provisions and other supporting transition provisions, such as the training and education allowance and alternate arrangements for a three-year period, which will end in 1998.

During 1995-96, Transport Canada declared a total of 820 employees surplus. When added to the surplus population of 396 that already existed prior to April 1, 1995, a total of 1,216 employees had been declared surplus.

Of the total 1,216 surplus employees of the Department, 967 were resolved over the last fiscal year, leaving a current unresolved surplus population of 249 employees as of March 31, 1996. The resolution of these cases was achieved through the government's special provisions (ERI, EDI), as well as via reasonable job offers (RJOs) with only 67 layoffs out of 1,216 surplus employees.

<b>Surplus Employees</b>	
ERI & PIL	368
PIL only	52
EDI	338
RJO	142
Layoff	67
<b>Resolved Cases</b>	<b>967</b>
Outstanding	249
<b>Total</b>	<b>1,216</b>

An initial review has been conducted of the Department's Human Resource Implementation activities with regard to workforce adjustment and the implementation of the government's special measures. This internal review observed that down-sizing was being achieved in the Department with limited negative impact on employees and the organization. The recommendations flowing from the review are being addressed with a view to enhancing the Department's implementation activities, which currently serve as a model for other affected departments.

This review will be supplemented by another review and report to the Treasury Board in October 1996, as stipulated in its accountability framework for departments. Both initiatives serve to ensure the effectiveness of the special measures' program objectives, as well as the Department's ability to meet its deficit reduction targets.

**Early Departure Incentive** - The estimated EDI requirement of \$98.8 million, provided in last year's plan, has been reviewed and updated to reflect:

- the actual results of 1995-96;
- the transfer of Coast Guard to DFO;
- the proposed legislation for Alternative Service Delivery. (To provide an alternative arrangement for the enhanced turnkey incentives requested in last year's plan for airports);
- an estimated 36 cases of "refused relocation";
- the 1995-96 experience of actual average EDI pay out of \$40,700 per employee; and



- an additional 10 per cent contingency allowance.

The new total EDI estimate for Transport Canada's portfolio now stands at 847 FTE and \$87.6 million.

This EDI estimate includes \$42.4 million for part of the Canadian Coast Guard (CCG) and related Corporate Services transferred to DFO, which TC agrees to release back to the special TB reserve for EDI. This amount is

based on FTE reductions as planned in TC, prior to the DFO transfer. Since then, DFO has significantly changed these plans. For example, DFO did not recognize TC's reduction plans in the post-EDI period. It may, therefore, be inappropriate to recognize the Workforce Adjustment (post-EDI) need of \$6.5 million included in the above estimates. DFO must present a full business case, satisfactory to Treasury Board, to access any amount from the special TB reserve for EDI.

#### 4. Re-organization

Later this summer, the Department will submit, for Treasury Board approval, a new Planning Reporting and Accountability Structure (PRAS) along the tentative lines

shown below. The National Transportation Agency has sought approval for their new PRAS in their separate business plan.

#### Transport Canada - Tentative PRAS

OLD STRUCTURE	NEW STRUCTURE
<p><b>POLICY AND COORDINATION:</b> Responsible for policy for all modes, including multi-modal policy.</p>	<p><b>POLICY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• all modes</li> </ul>
<p><b>SURFACE:</b> Responsible for regulation of railways, motor vehicles and the transportation of dangerous goods.</p>	<p><b>SAFETY/SECURITY</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• all modes</li> <li>• regulation</li> <li>• licensing</li> <li>• standards</li> </ul>
<p><b>AVIATION:</b> Responsible for safety regulation of civil aviation, the Air Navigation System and provision of aircraft services.</p>	
<p><b>AIR NAVIGATION SYSTEM:</b> Responsible for ensuring the availability and reliability of a safe and efficient national civil air navigation system; to be commercialized in October-1996 pursuant to new legislation passed in June 1996.</p>	
<p><b>AIRPORTS:</b> Responsible for the operation of federally owned airports. Under the National Airports Policy, most airports are being transferred to other entities.</p>	<p><b>PROGRAMS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• residual subsidies, airports, ports and harbours</li> <li>• lease and property management</li> <li>• environment</li> </ul>
<p><b>MARINE:</b> Responsible for safety regulation and inspection of ships, ports and harbours and pilotage authorities.</p>	
<p><b>DEPARTMENTAL ADMINISTRATION:</b> The provision of support services through separate Groups for each of Finance and Administration, Personnel, Public Affairs, Executive Services and other support functions.</p>	<p><b>DEPARTMENTAL ADMINISTRATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corporate Services</li> <li>• Communications</li> <li>• Offices of Minister and Deputy Minister</li> </ul>

In addition to adopting the above new PRAS structure, the current highly decentralized regional structure of the Department will be rationalized into a single set of five multi-modal regions, each with multiple service centres customized to the local clientele.



**Existing Organization** - The chart of the existing organization, reproduced over leaf from Transport Canada's 1996-97 Estimates Part III, is obsolete. New departmental organization charts are given in the pages that follow which outline the decisions taken, so far, on the organizational structure of the Transport portfolio, interim and final.

**Transport Canada** - The Department has shed and is shedding operations by:

- commercializing and divesting airports, air navigation, and Ports and Harbours;
- transferring the Canadian Coast Guard to the Department of Fisheries and Oceans.

Transport Canada is moving from an organization integrally involved in the operation of the transportation system to an organization with the following key roles:

- Safety and Security
- Policy
- Landlord
- Limited operations

With the Department greatly diminishing in size and assuming new key roles, the existing departmental structure is changing to reflect the new mandate. Following consultations with clients, employees and stake-holders, the new organization is based on:

- clear functional direction on regulations, standards and operation procedures in headquarters;
- strong regional presence for enforcement, promotion and landlord (airports, ports and harbours) functions;
- one central point of contact in each region for the Department's clients and stake-holders;
- clear accountability; and
- resource constraints balanced with service requirements.

**Transportation Agencies** - Two agencies report to Parliament through the Minister of Transport.

The **Civil Aviation Tribunal** is an independent body that responds to requests from the aviation community to review enforcement and licensing decisions taken by the Minister of Transport under the *Aeronautics Act*.

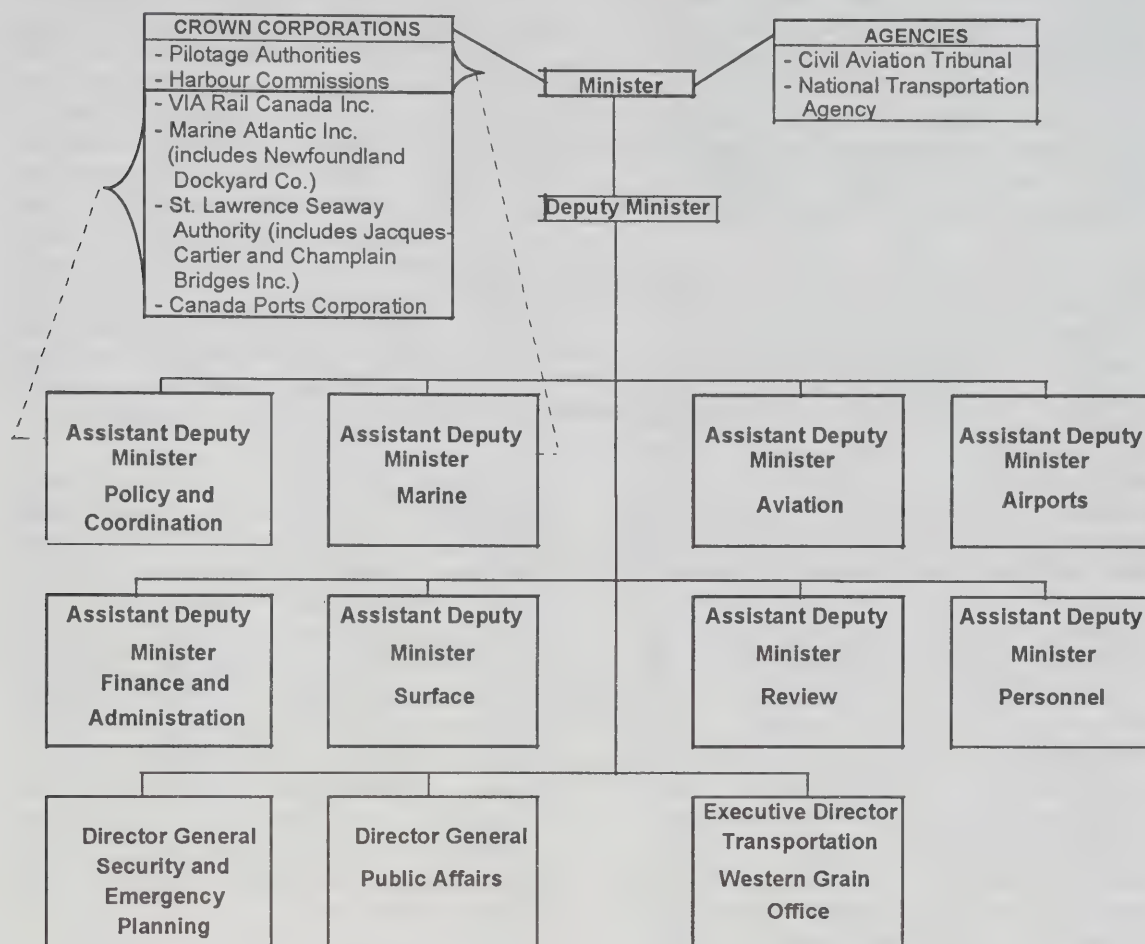
The **National Transportation Agency** is responsible for the economic regulation of transportation. The establishment of the Agency provided for the introduction of regulatory reforms designed to encourage more competition, reduce economic regulation and place a greater reliance on market forces within the transportation sector. With the implementation of the new *Canada Transportation Act*, the Agency will become known as the **Canadian Transportation Agency**. Due to the significant changes, the Agency has submitted a separate business plan covering the period 1996-1999.

The **Grain Transportation Agency**, which formerly reported separately to Parliament through the Minister of Transport, became part of Transport Canada in 1995 and was renamed the **Western Grain Transportation Office**.

**Crown and Other Corporations** - The following list is to be shortened with the wind up of Canada Ports Corporation and the harbour commissions in a restructured ports system, pursuant to the National marine policy initiative.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIA Rail Canada Inc.</li> <li>• Marine Atlantic Inc. (includes Newfoundland Dockyard Co.)</li> <li>• St. Lawrence Seaway Authority (includes Jacques-Cartier and Champlain Bridges Inc.)</li> <li>• Canada Ports Corporation</li> <li>• Canarctic Shipping Company Limited</li> <li>• Pilotage authorities</li> <li>• Harbour commissions</li> </ul> |
|---|

Transport Portfolio Organization Chart: Old Organization



**Transport Canada Organization** - Before a new departmental structure can be fully implemented, there is an interim period during which major initiatives can be brought to fruition and the groundwork laid for the longer-term organization. The transfer of operations to other entities will increase the workload, particularly in Finance and Administration and Human Resources. Consequently, the Deputy Minister devised an interim organization, that will be in place for 12 to 18 months, beginning Feb. 1, 1996. The final structure is targeted for mid-1997.

**Senior Assistant Deputy Minister** - For the interim period there will be a Senior

Assistant Deputy Minister with the following responsibilities:

- serve as chief negotiator for the transfer of the air navigation system to Nav Canada;
- work with the Deputy Minister to establish the resource requirements for the new Transport Canada;
- ensure improvements and better implementation of the Integrated Departmental Financial and Materiel Management System (IDFS);
- act as Deputy Minister when the DM is absent; and
- oversee the Department's finances.



**Policy Group** - This Group will be structured along individual modal lines. Its activities will focus on economic policy, whereas responsibility for safety policy will rest with the Safety and Security Group. The regions will have a policy monitoring role in terms of assessing the impacts of policies and providing feedback to Headquarters through the regional heads.

The Policy Group will have primary responsibility for strategic planning in the Department by providing management with a variety of inputs and developing strategic planning documents, based on information prepared by the other Groups. Policy will also retain responsibility for intergovernmental co-ordination activities and science and technology issues in the area of R&D. The management of the Transportation Development Centre in Montreal and the responsibility for R&D priorities generated by the Department will be the responsibility of Safety and Security.

**Safety and Security Group** - The responsibility for safety policy rests with this Group. Functions to be organized along modal lines include standards development, legislation, regulations, safety promotion, technical training, and the operational aspects of Transport Dangerous Goods and Occupational Safety and Health. It also manages and operates the aircraft fleet.

The Safety and Security Group in headquarters will consist of nine directorates:

- Safety Programs and Strategies
- Civil Aviation
- Security and Emergency Planning
- Transport Dangerous Goods
- Railway Safety
- Railway Legislation Directorate
- Aircraft Services
- Marine Safety
- Road Safety

As Transport Canada will continue to manage the air navigation system until its transfer of ANS to Nav Canada, the current ADM Safety and Security will retain this responsibility.

**Programs Group** - Harbours and Ports, Airports and other smaller units will be amalgamated into a single Programs Group. Until then, there will be significant activity in the areas of Harbours and Ports with the introduction of the new National Marine Policy, and Airports with their continuing devolution. These complex undertakings and the workload associated with the ongoing operations have required that Harbours and Ports and Airports remain separate organizations for the interim period. As the operational responsibilities are transferred to new entities, these two organizations will merge to form the core of the Programs Group before the end of 1996.

**Corporate Services** - In the interim organization, there will be an **ADM Corporate Services** in Headquarters responsible for the following areas: finance; human resources; informatics and administration; and executive services, audit and review. This was done in view of the wide range of financial, human resource, administrative and systems issues that will need to be dealt with over the interim period. It is expected that the Group will eventually split into three directorates reporting to the Deputy Minister: Finance and Administration; Human Resources; and Executive Services.

**Communications Group** - In both the interim and final organizations, the **Communications Group** (formerly Public Affairs) will report directly to the Deputy Minister.

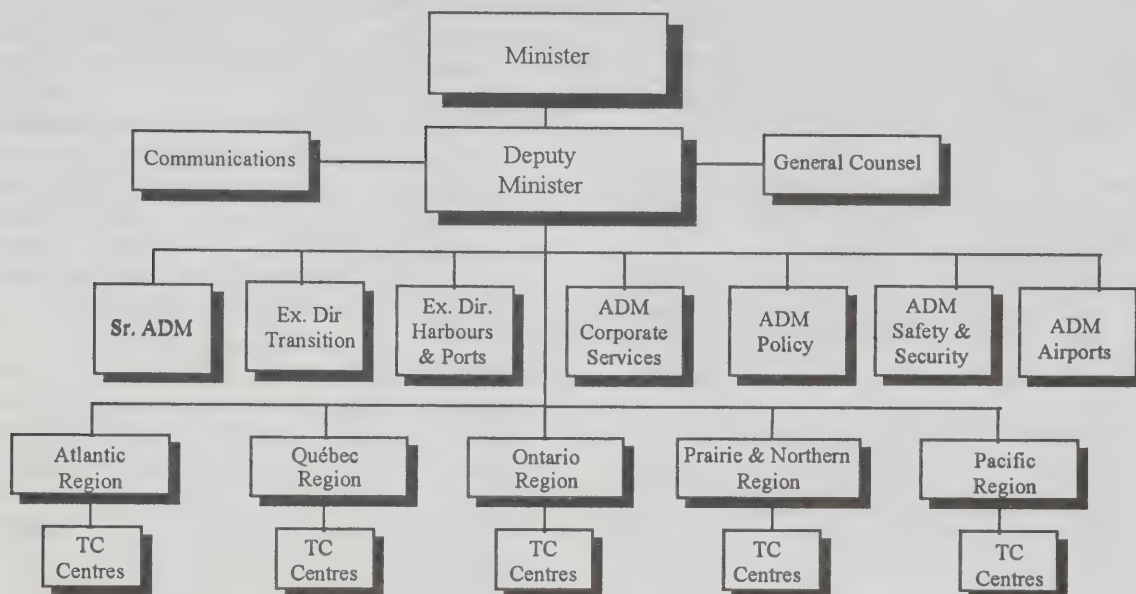
**Transition Secretariat** - The Deputy Minister has created the Transition Secretariat to work with senior management on three special assignments:

- co-ordinate the transition to the new Transport Canada and work on transition support projects, such as the new accountability framework, the departmental mandate and objectives, and a regional model pilot;
- elaborate the main elements of and obligations for the Department's new landlord function for commercialized entities; and

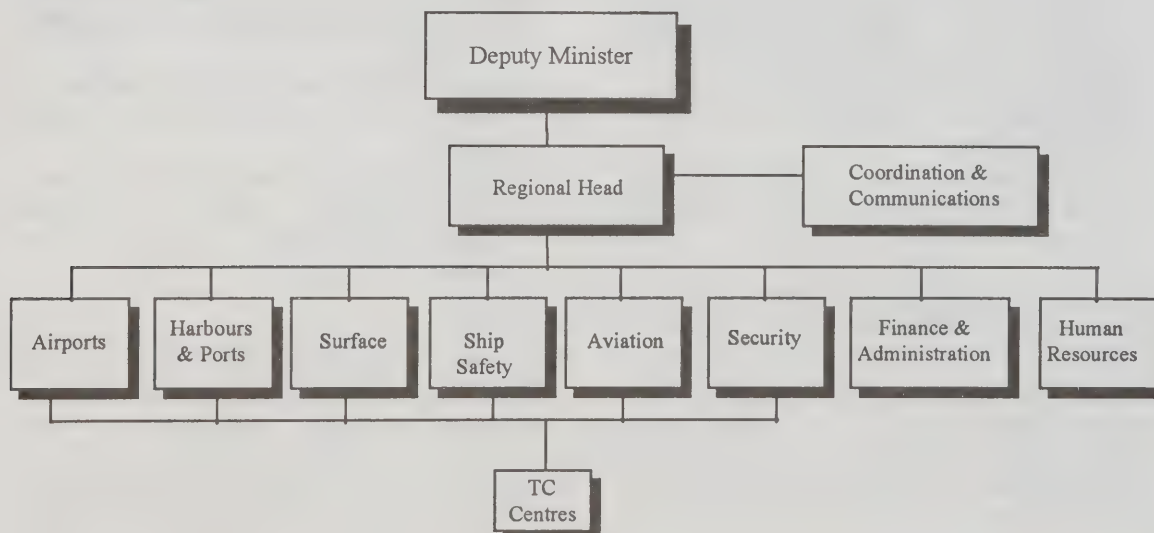
## Interim Organization

(12 - 18 months beginning February 1, 1996)

## Headquarters and Regions



## Regions





- co-ordinate our increasing involvement and activities in sustainable development and environmental management, and the development of proposals on how these functions should be incorporated into the new Transport Canada.

**Regions** - Transport Canada now has a single set of five regions. The regional heads will be primarily responsible for delivering the Department's programs to their respective clients in keeping with functional guidance from Headquarters.

The boundaries of the Department's new regions and the location of each region's head office are as follows:

- **Atlantic Region:** The provinces of New Brunswick, Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, and Prince Edward Island. The regional office will be in Moncton, N.B.
- **Quebec Region:** The province of Quebec including the Magdalen Islands. The regional office will be in Montreal.
- **Ontario Region:** The province of Ontario. The regional office will be in North York.
- **Prairie and Northern Region:** The provinces of Manitoba, Saskatchewan, and Alberta, the Yukon and Northwest territories, including all their islands, Hudson's Bay, James Bay and all Canadian waters north of 60° north latitude. The regional office will be in Winnipeg, with Edmonton as a major service centre.
- **Pacific Region:** The province of British Columbia. The regional office will be in Vancouver.

**Transport Canada Centres (TCCs)** - Each regional head will be responsible for determining, in consultation with clients, where TCCs should be established and what services they will offer. At a minimum, TCCs will be established in the North to satisfy special requirements, particularly in the area of aviation.

**Defining the Organization in Detail** - The heads of the Headquarters Groups and the regional heads will be developing their organizations based on the following principles:

- flat organization with no more than three levels of supervision between the Deputy Minister and unionized employees;
- span of control of six or more subordinates;
- transport Canada Centres should be located close to clients and stake-holders and be service-oriented;
- TCC employees should have maximum delegation with sufficient resources, training and authority to do their jobs effectively; and
- TCCs will be co-located where feasible and efficient. The Deputy Minister has emphasized that most local offices are already suitably located to serve their clients and that moves will only be made where it is cost-effective and adverse impact on clients can be minimized.

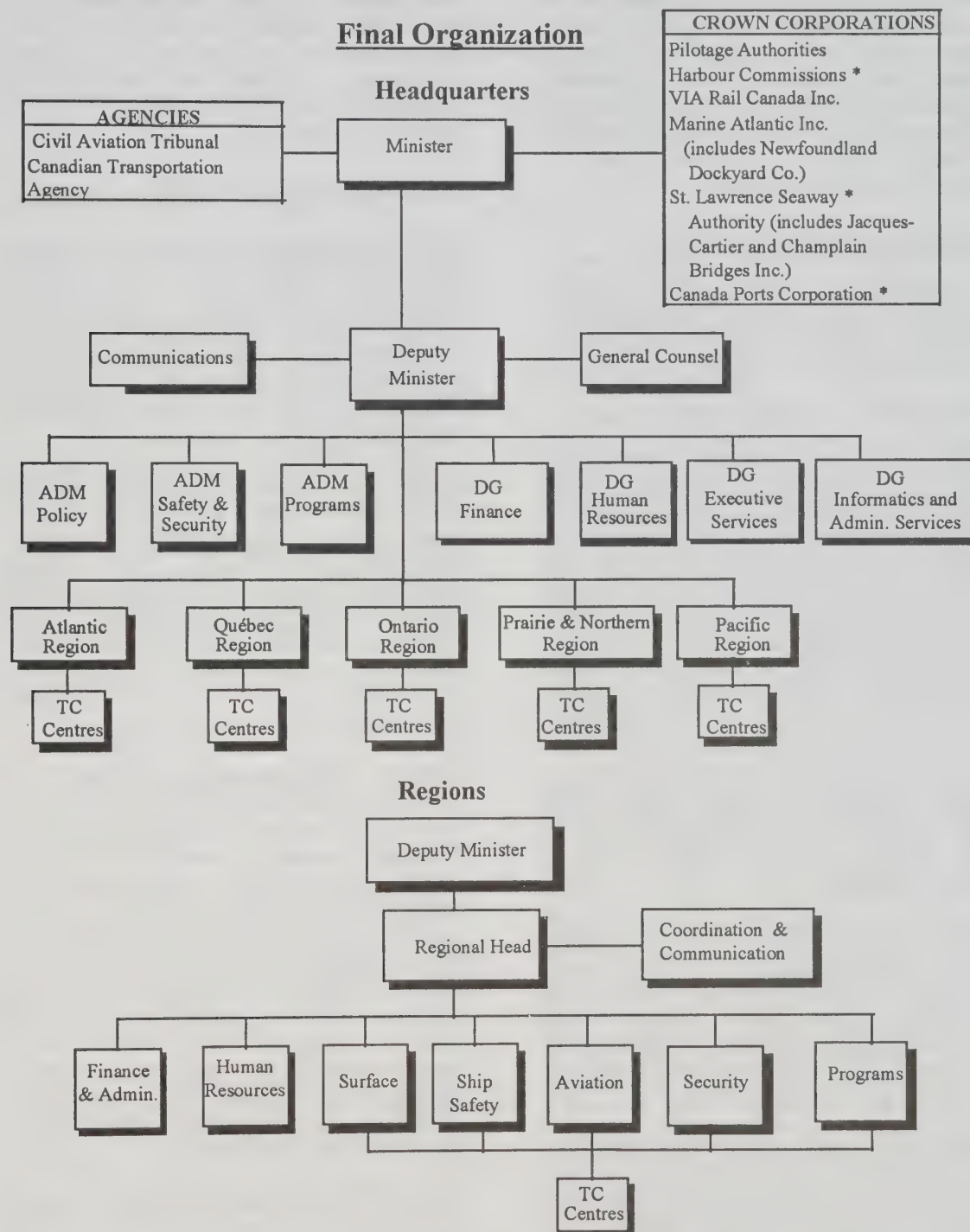
**Regional Pilot Project** - To guide the regional heads as they develop their respective organizational structures, the Deputy Minister asked the Transition Project Manager to work with colleagues in the Quebec Region to develop its regional model. This work will examine the roles of TCCs, regions and headquarters, and the working relationships among these entities. Currently, these roles are defined as follows:

- **TCCs:** Responsible for awareness and prevention, inspections, audits, licensing, investigations, enforcement, and safety promotion.
- **Regions:** Responsible for the delivery of programs to our clients and stake-holders.
- **Headquarters:** Responsible for policy and program design, standards, regulations, quality assurance, and national programs.

**Resources** - A critical step in implementing the new organization is to determine the level and allocation of the human and financial resources needed for the new Transport Canada. Work was completed quickly to define initial resource levels for fiscal year 1996-97. A special Resource Requirements Review (RRR) is under way to establish the requirements for 1997-98 and beyond. The results of the RRR exercise will culminate, in the summer of 1996, in a separate submission to TB for approval of a new Planning, Reporting and

Accountability Structure (PRAS), along with the re-setting of reference levels according

to the new structure for use in the 1997-98 ARLU and Estimates.



\* If Parliament passes the *Canada Marine Act*, several marine crown agencies will be eliminated or changed substantially.



## 5. Information Technology

Transport Canada has been a leader in taking strategic advantage of many new and sometimes risky information technologies to reduce both operational and administrative costs. While we have had our share of delays and technical and contractual difficulties, we have had above average success with cost control practices and risk limitation measures. There are six initiatives which illustrate this.

### a. Administrative Systems

Two new administrative information systems and the reorganization of the IT function are key tools contributing to the achievement of over \$50 million in overhead reductions over the 1995-96 to 1997-98 period.

**IDFS** - The Integrated Departmental Financial and Materiel Management System (IDFS) was completed on time and within budget at the end of 1995-96. This system enables the Department to integrate and enhance the management of its financial and materiel resources, and will significantly improve current business practices. IDFS is in production throughout the Department. The interest of the departments of Fisheries and Oceans and of the Environment has led to formation of a cluster groups with Transport Canada to undertake a follow-up project. The system will be adopted in the other two departments and adapted to a new release of the proprietary Oracle financial software.

**TIPS** - The Integrated Personnel System (TIPS) was developed to automate the personnel operation, and to ensure that accurate, reliable, timely information is accessible for planning and decision-making purposes. TIPS is operating in all personnel offices of Transport Canada.

**Information Technology Organization** - The Department is reorganizing the management of the IT function. From now on, all IT specialists in the Department will report to one functional head. For example, all of the local area network (LAN) managers will now report to this functional head, enabling the Department to achieve

savings from the current situation where almost every directorate has a dedicated LAN manager on staff. Greater efficiencies will be achieved by increased standardization of desktop software packages. Savings will accrue from consolidated site software licenses and bulk buys of equipment.

### b. Operational Systems

Transport Canada is a leader in sponsoring the development of new and ground-breaking information technology, particularly in the operational area of Air Navigation Systems. Three mega-dollar, high-risk initiatives, classed as major Crown projects, are good examples of cost control and risk limitation:

**RAMP** - The Radar Modernization Project (RAMP) is winding up in 1996-97, having replaced archaic vacuum-tube technology with state-of-the-art radar and display equipment for the country's air traffic control system. While the project was late due to numerous technical and tuning difficulties, it was nevertheless managed to completion at a total cost of \$795 million, \$15 million under budget.

**CAATS** - The Canadian Automated Air Traffic System (CAATS) project is one of the riskiest projects ever undertaken by Transport Canada. A similar initiative in the United States was unsuccessful and cancelled after billions were spent. CAATS required a major contract renegotiation and scope redefinition. However, all the remaining financial risk to the Crown has now been contained under the terms of the transfer agreement with Nav Canada. Responsibility for the partially completed project, at a total estimated cost of \$659 million will be transferred with the entire Air Navigation Services operation.

**MLS** - The Microwave Landing System (MLS) was a high-risk project aimed at developing microwave technology for precision approach aircraft landing systems. The concept was overtaken by other developments in satellite technology.

Transport Canada succeeded in cutting its losses by invoking termination clauses in the contract and paying \$6 million in penalties. Overall, commitments and expenditures were held to \$45 million, less than 7 per cent of the \$627 million total estimated cost approved by Treasury Board.

Without risk limitation measures, we might have been unable to cancel so readily and would have been short the \$57.7 million this cancellation contributed to our program review targets.

---

## 6. Authorities and Flexibilities

Transport Canada is being re-designed for the 21<sup>st</sup> century. This cannot be done with 1950s style processes and obsolete practices. The Department sought and obtained several increased authorities and flexibilities in last year's business plan. While no new flexibilities are proposed in this business plan, they may be needed in the future, as Transport Canada constantly seeks measures to streamline and simplify processes.

**Central Agency Reports** - Reports and procedures imposed on the Department by other departments and central agencies were reviewed and put into four groups:

1. Cease to do.
2. Challenge the requirement.
3. Modify or streamline in-house.
4. Remain as is.

Most of the findings relate to Treasury Board requirements. Implementation will begin in June 1996 by opening discussions with Treasury Board Secretariat and the other affected departments. The savings would be redirected to other priorities.

**Other Reports and Procedures** - The Department has just completed an exhaustive review of internal reporting requirements and procedures. We have streamlined our rules and regulations by eliminating hundreds of obsolete DM circulars and other internal directives.

**Human Resource Procedures** - The ADM Corporate Services has just completed a

review of human resource procedures with a view to more streamlining. The department plans to seek Treasury Board and Public Service Commission approvals for several changes in delegated authorities in this area.

**Grants and Contributions** - The Minister's authority to approve contributions to other levels of government was increased last year from \$1 million to \$3 million. The Minister approved only a single case in that range: the Campbell River Airport runway at \$2.6 million. This was an isolated transportation-related contribution to the Campbell River District for runway improvements. The Department had been openly planning the work for some time and was ready to proceed with it as a departmental capital project at the time of transfer.

**Capital** - Last year, the Department sought an increase in authority to approve capital projects from \$15 million to \$25 million. This was approved but only for one year ending March 31, 1996. This level of authority was seen as critical to the success of both the National Airports Policy and The National Marine Policy in that many routine projects undertaken to facilitate infrastructure transfers and divestitures would need to be implemented without undue delay. One example of process burden is that the Department must submit for Treasury Board approval a routine request for revised effective approval on the Halifax air terminal building climate control Project. The need for TB consideration of this routine case could have been avoided and delays minimized had the Minister's \$25 million project approval authority not lapsed back to \$15 million on March 31, 1996. Other than this single case,



there are no planned projects between \$15 million and \$25 million. The increased authority is, therefore, not required.

**Transfer Price on WFA/EDI Payments -** Transport Canada has not yet required a transfer from "Other Operating to Salaries" to cover such costs. If this situation does arise, it is obvious that the elimination of the associated transfer price would only be reasonable given that TB will reimburse the Department.

**Home Sale Plan -** This new flexibility for a pilot home sale plan will not be implemented until a private-sector contract is awarded.

**Budget Carry Forward -** Last year, the Department got the flexibility to access the carry forward in the first rather than the final Supplementary Estimates. In 1995-96, first Supplementary Estimates were used to carry forward \$27 million, operating. Confirming the amount earlier in the year reduced uncertainty and eased the Department's cash position in Vote 1. It made a real financial management difference to confirm the amount in August-September. This flexibility is

considered a real technical improvement. Other carry forward authorities for capital and for grants and contributions will also be exercised and are key to cash management initiatives. These flexibilities are key to an alternative proposal now under discussion with Treasury Board officials to cash manage the Program Review II reductions originally associated with the Marine Policy initiatives and the sale of Hopper Cars. The Minister and Deputy Minister understand that the Department would be given support for full cash management flexibilities in order to meet our plan. Issues with respect to 1995-96 surpluses and program review targets are currently under discussion with TBS.

**Disposal Authority -** The Minister's authority to approve sales or disposals of regional and local ports was recently increased from \$75,000 to \$10 million. Use of this authority will help the Department to implement the port infrastructure divestitures announced in the National Marine Policy. Progress will be reported in the next business plan.

## 7. Risks and Challenges

There are still many risks and challenges to face in the months and years ahead. We have spent the last year and a half implementing the Program Review initiatives. We still have more than another year and a half to go. Some of our initiatives only provide temporary reductions in the early years of our plan, while others come into play with more permanent savings in the later years, right up to 2000-01.

**Challenges** - There are three main challenges that face us in completing what we have begun. First, we must ensure that the legislative, policy and regulatory framework is firmly in place to ensure the continued safety and security of the transportation system. Our capability to continuously monitor, enforce and adjust this framework must not be eroded. In some areas, it will have to be strengthened.

Part of this challenge will also be to make sure the framework is well understood outside the Department by clients and stake-holders.

The second big challenge is the detailed, case-by-case negotiations, implementation and closing work with our partners for commercialized operations:

- Nav Canada (negotiations complete)
- Canadian Airport Authorities
- Canada Port Authorities
- Small airports and marine ports

The third big challenge is to complete the restructuring of the Department. This is much more daunting a task than simply drawing a

few organization charts and responsibility matrixes. We must complete a thorough Resource Requirements Review to ensure, as best we can, that budgets adequate to the task are allocated to the responsible managers. We must rewrite, literally, every job description in the Department. Most daunting of all we must manage the continued down-sizing of the employee population, hopefully mainly by a combination attrition and voluntary departures encouraged by the special incentive measures. By the time our plan is completed, over 15,000 employees will have undergone a transition of some kind, most to new employers and retirements.

**Risks** - The success of many of our initiatives are contingent on third parties outside the department. We believe Nav Canada will succeed in raising the needed private capital to make the \$1.5 billion payment to the Crown. We believe the Canadian Airport Authorities, from whom we have letters of intent, will negotiate in good faith and close transfer agreements with us. We believe our legislators will continue to be diligent, as they have been so far, in seeing the many pieces of legislation, upon which several of our initiatives depend, through Parliament to royal assent. We believe Treasury Board will follow through with the understanding given to the Minister on the flexibilities we need for full multi-year cash management. However these contingencies unfold in the end, if they do not come to pass, it will not be because Transport Canada failed to live up to its share of the task. We must put as much faith in our partners as we do in ourselves.









Les mois et les années à venir nous réservent de nombreux autres risques à affronter et défis à relever. Nous avons passé la dernière année et demie à mettre en oeuvre les initiatives de l'Examen des programmes. Il nous reste plus d'un an et demi encore. Certaines de nos initiatives ne donneront que des réductions temporaires pour les premières années de notre plan, alors que d'autres représenteront des économies plus permanentes dans les années ultérieures, jusqu'à l'an 2000-2001.

**Défis :** Nous aurons trois grands défis à relever pour finir ce que nous avons commencé. Tout d'abord, nous devons veiller à mettre solidement en place le cadre de législation, de politiques et de réglementation propre à assurer la sécurité et la sûreté continues du réseau de transport. Nous ne devons pas laisser s'éroder notre capacité de surveiller, d'appliquer et d'ajuster constamment ce cadre. Dans certains domaines, il faudra le renforcer. Une partie du défi consistera aussi à veiller à ce que le cadre soit bien compris en dehors du Ministère par les clients et les groupes d'intérêt.

Le deuxième grand défi c'est de travailler, cas par cas, et en détail, à négocier, mettre en oeuvre et conclure avec nos partenaires les initiatives de commercialisation suivantes :

- Nav Canada (négociations terminées)
- Administrations aéroportuaires canadiennes
- Administrations portuaires canadiennes
- Petits ports et aéroports

Le troisième grand défi consistera à terminer la restructuration du Ministère. C'est une tâche beaucoup plus redoutable que la création de quelques organismes et grilles

de responsabilités. Nous devons mener à bien un examen approfondi des besoins en ressources pour veiller du mieux que nous pourrions à accorder aux gestionnaires des budgets à la mesure de la tâche à accomplir. Nous devons littéralement récrire presque chaque description de poste au Ministère. Mais la tâche la plus redoutable sera de gérer la décroissance continue de l'effectif - surtout, faut-il l'espérer, par une combinaison d'attribution et de départs volontaires, favorisés par les mesures spéciales d'incitation. À la fin de notre plan, plus de 15 000 employés auront passé par une transition quelconque, la plupart vers de nouveaux emplois ou vers la retraite.

**Risques :** Le succès d'un grand nombre de nos initiatives dépend de tiers étrangers au portefeuille. Nous croyons que Nav Canada réussira à mobiliser les capitaux privés pour effectuer le paiement de 1,5 milliard de dollars à la Couronne. Nous croyons que les administrations aéroportuaires canadiennes, de qui nous avons des lettres d'intention, négocieront de bonne foi et concluront des ententes de cession avec nous. Nous croyons que nos législateurs continueront de faire diligence, comme ils l'ont fait jusqu'à maintenant, pour piloter les nombreuses mesures législatives, dont dépendent plusieurs de nos initiatives, au Parlement et jusqu'à la sanction royale. Nous croyons que le Conseil du Trésor donnera suite à l'assurance donnée au Ministère pour ce qui est des assouplissements dont nous avons besoin pour une gestion pluriannuelle en comptabilité de caisse intégrale. Quelle que soit la forme que prendront ces assouplissements en bout de ligne, s'ils n'ont pas lieu, ce ne sera jamais parce que le Ministère n'a pas fait ce qu'il devait. Nous devons faire autant confiance à nos partenaires qu'à nous-mêmes.

avec ce travail, comme projet d'immobilisations du Ministère, au moment de la cession.

**Immobilisations :** L'an dernier, le Ministère a demandé de porter de 15 millions de dollars à 25 millions de dollars son pouvoir d'approbation des projets d'immobilisations. Cette demande a été approuvée, mais seulement pour l'exercice se terminant au 31 mars 1996. Ce niveau de pouvoir était jugé critique au succès de la mise en oeuvre de la Politique nationale des aéroports et de la Politique maritime nationale, puisqu'il était nécessaire de procéder sans délai à la mise en oeuvre de nombreux projets de routine visant à faciliter la cession et le dessaisissement d'infrastructures. Un exemple de ce processus onéreux est que le Ministère doit soumettre à l'approbation du Conseil du Trésor une demande de routine visant une révision de l'approbation effective du projet d'amélioration du contrôle d'ambiance à l'aéroport de Halifax. Le CT n'aurait pas eu à étudier ce cas de routine et il aurait été possible de réduire les retards si le pouvoir du ministre d'approuver les projets de 25 millions de dollars n'était pas tombé à 15 millions de dollars le 31 mars 1996. Outre ce cas unique, il n'y a pas d'autres projets d'immobilisations dans la fourchette des 15 millions de dollars et 25 millions de dollars. Il n'est donc pas demandé d'accroître ce pouvoir.

**Prix de cession interne pour les paiements au titre du réaménagement des effectifs ou de la PDA :** Le Ministère n'a pas encore eu besoin d'un transfert des autres coûts de fonctionnement aux salaires pour couvrir ces coûts. Si le cas se présente, il est manifeste que l'élimination du prix correspondant de cession interne serait tout à fait raisonnable, étant donné que le Conseil du Trésor remboursera le Ministère.

**Plan de vente de domicile :** Ce plan, qui représente un nouvel assouplissement, ne sera pas mis en oeuvre avant l'adjudication d'un contrat au secteur privé.

**Report de fonds :** L'an dernier, le Ministère s'est vu accorder la possibilité de reporter des fonds dans le premier Budget des dépenses supplémentaire plutôt que dans le dernier. En 1995-1996, les premiers budgets supplémentaires ont servi au report de 27 millions de dollars de dépenses de fonctionnement. La confirmation du montant plus tôt dans l'exercice a diminué l'incertitude et facilité la position de trésorerie du Ministère dans le crédit 1. La confirmation du montant en août/septembre a fait toute une différence du point de vue de la gestion financière. Cet assouplissement est considéré comme une véritable amélioration technique. D'autres pouvoirs de report pour les immobilisations et pour les subventions et contributions seront aussi exercés et sont indispensables pour les initiatives de gestion en comptabilité de caisse.

Ces pouvoirs de report sont des éléments clés d'une alternative proposée, objet de discussion courante avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, pour combler avec la gestion de caisse, les réductions de l'Examen des programmes II, associées à l'origine avec les initiatives de la Politiques maritime et la vente des wagons-trémiés. Le Ministère et le Sous-ministre comprennent que le Ministère recevrait des appuis pour des assouplissements au titre de la gestion intégrale en comptabilité de caisse pour réaliser notre plan. Les questions touchant les excédents de 1995-1996 et les cibles de l'Examen des programmes sont actuellement à l'étude avec le Secrétaire du Conseil du Trésor.

**Pouvoir d'aliénation :** Le pouvoir du Ministère d'approuver les ventes/aliénations de ports régionaux et locaux est passé récemment de 75 mille dollars à 10 millions de dollars. L'exercice de ce pouvoir aidera le Ministère à mettre en oeuvre les dessaisissements d'infrastructures portuaires qu'annonçait la Politique maritime nationale. Le prochain Plan d'entreprise fera le point de la situation.



sont maintenant limités par les termes de l'entente de transfert avec Nav Canada. Toutes les responsabilités pour le projet partiellement achevé, à un coût total estimé de 659 millions de dollars, seront transférées dans le cadre de l'ensemble des Services de navigation aérienne à Nav Canada.

**MLS :** Le Système d'atterrissage hyperfréquences (MLS) était un projet à haut risque visant à développer la technologie hyperfréquences pour les systèmes d'atterrissage avec approche de précision. Le concept a été avancé par d'autres développements de la technologie

6. Pouvoirs et assouplissements

Transports Canada subit actuellement une restructuration de fond qui l'adaptera au 21<sup>e</sup> siècle. Il est impossible de mettre en oeuvre cette restructuration en appliquant des processus des années 1950 et des pratiques désuètes. Le Ministère a demandé et obtenu plusieurs pouvoirs et assouplissements supplémentaires dans le Plan d'entreprise de l'année dernière. Il n'est pas proposé d'autres assouplissements dans le présent plan d'entreprise, mais il pourrait y en avoir plus tard, car Transports Canada est toujours en quête de mesures pour rationaliser et simplifier ses processus.

**Rapports aux organismes centraux :** Les rapports et les procédures imposés au Ministère par les autres ministères et par les organismes centraux ont été analysés et classés en quatre groupes :

- Laisser tomber.
- Contester le besoin.
- Modifier ou rationaliser à l'intérieur.
- Conserver tel quel.

La plupart des constatations ont trait aux exigences du Conseil du Trésor. La mise en oeuvre a commencé en juin 1996 par l'ouverture de discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les autres ministères

**Autres rapports et procédures :** Le Ministère a tout dernièrement achevé une revue complète des exigences internes à l'égard des rapports et procédures. Nous avons rationalisé toutes ces règles avec l'élimination d'une centaine de circulaires du Sous-ministre et autres directives internes.

**Procédures en ressources humaines :** Le sous-ministre adjoint - Services généraux vient d'achever une revue des procédures en ressource humaines avec l'objectif de les réduire encore. À cet égard, le Ministère a l'intention de demander au Conseil du Trésor et à la Commission de la Fonction publique d'approuver plusieurs changements dans les pouvoirs délégués.

**Subventions et contributions :** Le pouvoir du Ministère d'approuver des contributions à d'autres paliers de gouvernement est passé de 1 million de dollars à 3 millions de dollars l'an dernier. Le Ministère n'a approuvé qu'un cas dans cette fourchette : la piste de Campbell River, pour 2,6 millions de dollars. Il s'agissait d'une contribution ponctuelle, liée au transport, versée au district de Campbell River pour l'amélioration de la piste. Le Ministère planifiait ouvertement le travail depuis un certain temps et était prêt à aller de l'avant

5. Technologie de l'information (TI)

Transports Canada a été un chef de file dans l'exploitation de l'avantage stratégique qu'offrent de nombreuses technologies d'information nouvelles et parfois aléatoires pour réduire les coûts d'exploitation et d'administration. Nous avons eu des retards et des difficultés techniques et contractuels. Nous avons eu, en même temps des succès supérieurs avec nos saines pratiques de contrôle des coûts et nos mesures de limitation du risque. Six initiatives illustrent cela.

a. Systèmes administratifs

Deux nouveaux systèmes administratifs et la réorganisation de la fonction de TI sont des outils clés qui contribueront à rendre possibles des réductions de frais généraux de plus de 50 millions de dollars sur la période 1995-1996 à 1997-1998.

**SFIM :** Le Système ministériel intégré de gestion des finances et du matériel (SFIM) a été réalisé dans les délais et les limites budgétaires, à la fin de 1995-1996. Ce système permet au Ministère d'intégrer et d'améliorer la gestion de ses ressources financières et matérielles, et améliorera considérablement les pratiques de gestion actuelles. Le SFIM est en production dans tout le Ministère. L'intérêt manifesté par les ministères des Pêches et des Océans et de l'Environnement a donné lieu à la création d'un groupe pluricellulaire avec Transports Canada pour le lancement d'un projet de suivi. Le système sera adopté dans les deux autres ministères et adapté à une nouvelle version du logiciel commercial Oracle Financials.

**SIFT :** Le Système intégré du personnel des Transports (SIFT) a pour objet d'automatiser la gestion du personnel et de faire en sorte que les planificateurs et les décideurs aient accès à des renseignements exacts, fiables et en temps opportun. Le SIFT est en production dans tous les bureaux de personnel de Transports Canada.

**Organisation de la technologie de l'information :** Le Ministère réorganise la

gestion de la fonction de TI. Désormais, tous les spécialistes de la TI au Ministère relèveront d'un même chef fonctionnel responsable de la fonction de TI. Par exemple, tous les gestionnaires de réseau local (RL) relèveront désormais de ce chef fonctionnel, ce qui permettra au Ministère de réaliser des économies par rapport à la situation actuelle, où presque chaque direction générale compte à son effectif un gestionnaire de RL spécialisé. La normalisation plus poussée des projets de bureau donnera lieu à de plus grandes économies. Il y a aura des économies à réaliser par le regroupement des licences d'emplacement pour les logiciels et les acquisitions en bloc du matériel.

b. Systèmes opérationnels

Transports Canada est un chef de file dans le parrainage du développement d'une technologie d'information nouvelle et innovatrice, particulièrement dans le domaine opérationnel des systèmes de navigation aérienne. Trois grandes initiatives à haut risque et à mégaprix, classées comme grands projets de la Couronne, sont de bons exemples de contrôle des coûts et de limitation du risque.

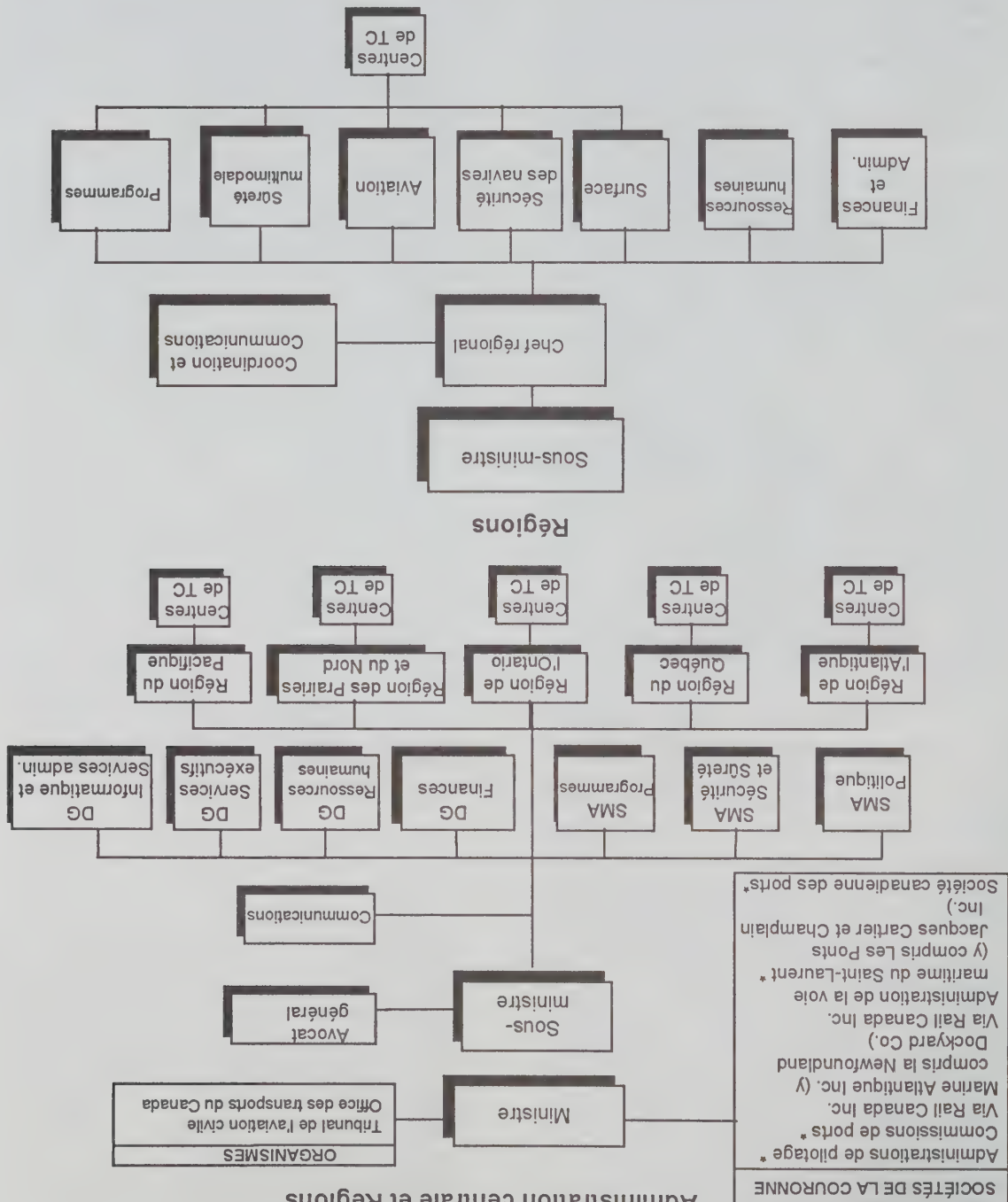
**PMRA :** Le projet de modernisation des radars (PMRA), qui s'achève en 1996-1997, a remplacé une technologie archaïque de tubes à vide par un matériel ultramoderne de radar et d'affichage pour le système de contrôle de la circulation aérienne au Canada. Malgré les retards, le projet a été néanmoins réalisé pour un coût total de 795 millions de dollars, soit 15 millions de dollars en-deçà du budget.

**CAATS :** Le projet d'Automatisation du système canadien de la circulation aérienne (CAATS) est un des plus hasardeux projets jamais entrepris par le Ministère. Une initiative américaine semblable a échoué et a été terminée après des déboursés de milliards de dollars. CAATS a nécessité la renégociation d'un contrat majeur et une redéfinition complète de l'envergure du projet. Cependant, la totalité des risques financiers auxquels faisait face la Couronne,



## Organisation finale

### Administration centrale et Régions



\* Si le Parlement adopte le projet de *Loi maritime du Canada*, plusieurs des organismes maritimes pourraient être éliminés ou changés de façon importante.

consiste à déterminer les niveaux et l'affectation des ressources humaines et financières nécessaires pour le nouveau Transports Canada. On a travaillé rapidement pour définir les niveaux de ressources initiaux pour l'exercice 1996-1997. Un examen spécial des besoins en ressources (EBR), actuellement en cours, permettra d'établir les besoins en ressources pour 1997-1998 et les années suivantes. L'exercice d'EBR débouchera, à l'été de 1996, sur une présentation distincte demandant au Conseil du Trésor d'approuver une nouvelle structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR), avec le rétablissement des niveaux de référence selon la nouvelle structure pour utilisation dans la Mise à jour annuelle des niveaux de ressources et le Budget de 1997-1998.

**Ressources** : Une étape critique de la mise en oeuvre de la nouvelle organisation

- **CTC** : Responsables de la sensibilisation et de la prévention, des inspections, des vérifications, de la délivrance de licences, des enquêtes, et de la mise en application et de la promotion de la sécurité.
- **Régions** : Responsables de l'exécution des programmes pour nos clients et groupes d'intérêt.
- **Administration centrale** : Responsable de la conception des politiques et programmes, des normes, des règlements, de l'assurance de la qualité, et des programmes nationaux.



d'Hudson, la baie James et toutes les eaux canadiennes au nord du 60° degré de latitude N. Le bureau régional sera à Winnipeg, et Edmonton sera un grand centre de services.

- **Région du Pacifique** : La province de la Colombie-Britannique. Le bureau régional sera à Vancouver.

**Centres de Transports Canada (CTC) :** Chaque chef régional devra déterminer, en consultation avec les clients, l'endroit où les CTC devraient se trouver et quels services ils offriront. La présence minimum dans le Nord sera celle des CTC pour répondre aux besoins spéciaux, particulièrement dans le domaine de l'aviation.

**Définition détaillée de l'organisation :** Les chefs des groupes de l'administration centrale et les chefs régionaux établiront leurs organisations en s'appuyant sur les cinq principes suivants :

- Organisation horizontale avec maximum de trois niveaux de supervision entre le Sous-ministre et les employés syndiqués.
- Étendue de responsabilités sur pas moins de six subalternes.
- Les centres de Transports Canada devraient se trouver près des clients et des groupes d'intérêt et être axés sur le service.

- Les employés des CTC devraient se voir déléguer un maximum d'attributions et recevoir des ressources, une formation et des pouvoirs suffisants pour s'acquitter efficacement de leurs tâches.
- Les CTC seront situés dans des bureaux communs chaque fois que cela sera possible et efficace. Le Sous-ministre a souligné que la plupart des bureaux locaux sont déjà bien situés pour servir leurs clients et qu'ils ne seront réinstallés que si cette mesure est rentable et que si l'incidence négative sur les clients peut être réduite au minimum.

**Projet pilote régional :** Pour aider les chefs régionaux à mettre sur pied leurs structures d'organisation respectives, le Sous-ministre a demandé au gestionnaire du projet de transition de travailler avec ses collègues de la Région du Québec à la création d'un modèle régional pour cette

**Secrétariat de la transition :** Le Sous-ministre a créé ce secrétariat, dont la mission est de collaborer avec lui et la haute direction à trois activités spéciales :

- la coordination générale de la transition au nouveau Transports Canada et les travaux réalisés dans le cadre de divers projets visant à appuyer la transition, comme le nouveau cadre de responsabilisation, le mandat et les objectifs du Ministère, le projet pilote consistant à établir un modèle régional;
- le développement des principaux éléments de la nouvelle fonction de locateur du Ministère pour les entités commercialisées et des obligations connexes;
- la coordination du rôle croissant et des activités de plus en plus nombreuses du Ministère dans le domaine du développement durable et de la gestion de l'environnement, et l'établissement de propositions sur la façon dont ces fonctions devraient être intégrées dans le nouveau Transports Canada.

**Régions :** Transports Canada n'a qu'un seul ensemble de cinq régions. Les chefs régionaux seront les premiers responsables de la mise en oeuvre des programmes du Ministère à l'intention de leurs clients respectifs selon l'orientation fonctionnelle de l'administration centrale.

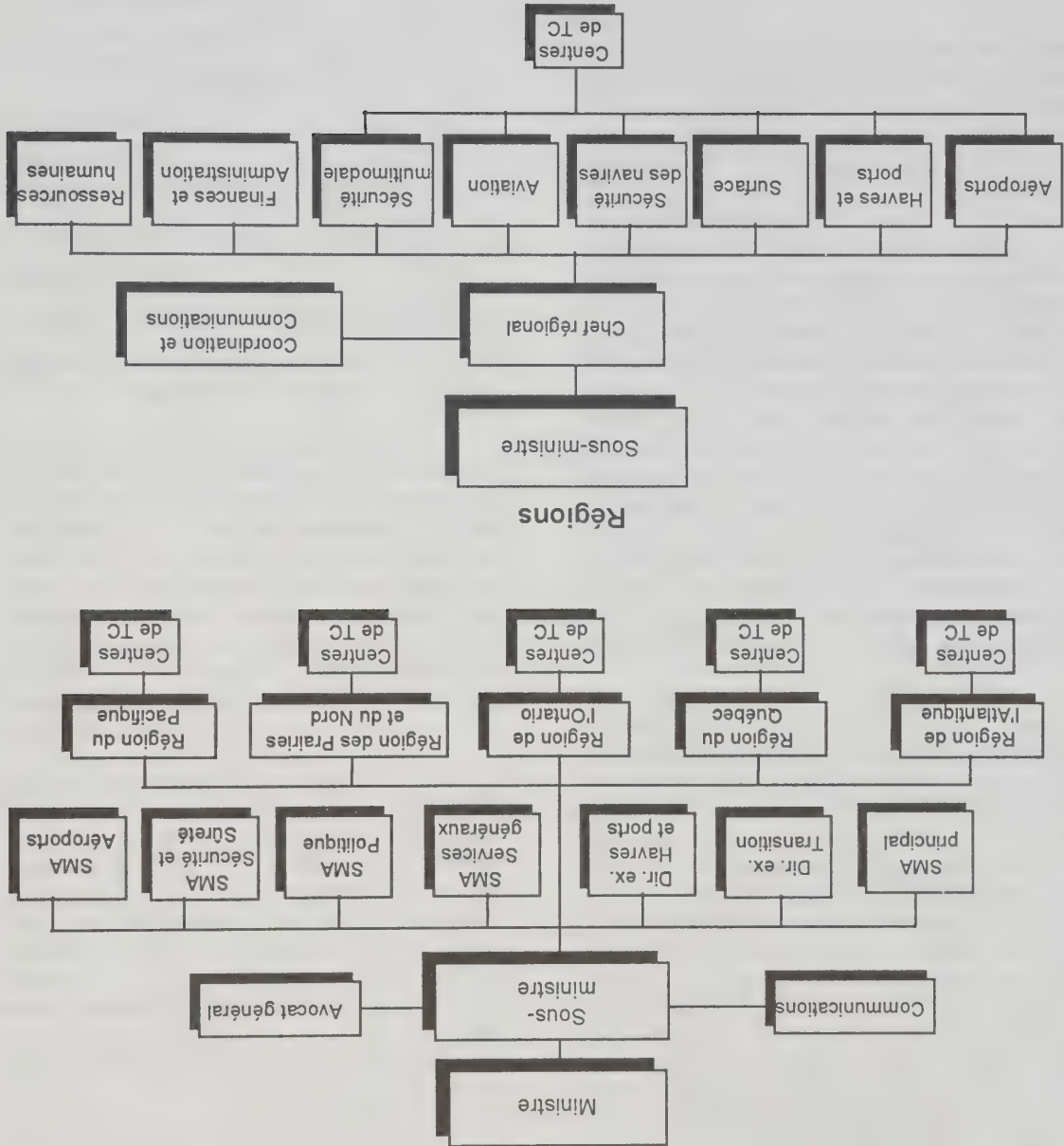
- Voici les limites géographiques des nouvelles régions du Ministère et l'emplacement de chaque bureau régional :

- **Région de l'Atlantique** : Les provinces du Nouveau-Brunswick, de Terre-Neuve et du Labrador, de la Nouvelle-Écosse, et de l'Île-du-Prince-Édouard. Le bureau régional sera à Moncton (Nouveau-Brunswick).
- **Région du Québec** : La province de Québec y inclus les Îles-de-la-Madeleine. Le bureau régional sera à Montréal.
- **Région de l'Ontario** : La province de l'Ontario. Le bureau régional sera à North York.

- **Région des Prairies et du Nord** : Les provinces du Manitoba, de la Saskatchewan et de l'Alberta, le Yukon et les Territoires du Nord-Ouest, y compris toutes leurs îles, la baie

# Organisation provisoire (12 - 18 mois à compter du 1<sup>er</sup> février 1996)

## Administration centrale et Régions





- Sécurité routière
- Comme Transports Canada continuera de gérer le Système de navigation aérienne jusqu'à sa cession à Nav Canada, l'actuel SMA Sécurité et Sûreté conservera cette responsabilité jusqu'à la cession.

**Groupe Programmes :** Les Havres et ports, les Aéroports et d'autres secteurs moins importants seront regroupés en un seul groupe Programmes. Entre-temps, de nombreuses activités seront menées dans les secteurs Havres et Ports, par suite de l'introduction de la nouvelle Politique maritime, et Aéroports, en raison de leur cession qui se poursuit. Étant donné la complexité de ces mesures et la charge de travail liée aux activités permanentes, les Havres et ports et les Aéroports sont toujours des organisations distinctes. Tandis que les responsabilités d'exploitation seront cédées à de nouvelles entités, ces deux organisations fusionneront pour former le noyau du groupe Programmes, avant la fin de 1996.

**Services généraux :** Dans l'organisation pour les Services généraux à l'administration centrale, qui comprendra les secteurs suivants : Finances; Ressources humaines; Informatique et Administration; Services exécutifs; Vérification et Revue. Ce groupe aura pour rôle de traiter de la vaste gamme des questions de finances de ressources humaines, d'administration et de systèmes à régler au cours de la période de transition. Plus tard, le Groupe devrait se scinder en trois directions générales relevant du sous-ministre : Finances et administration, Ressources humaines et Services exécutifs.

**Direction générale des Communications :** Dans les organisations provisoire et finale, la Direction générale des Communications (anciennes Affaires publiques) relèvera directement du Sous-ministre.

au groupe Sécurité et Sûreté. Les régions assumeront un rôle de surveillance des politiques, c'est-à-dire qu'elles devront évaluer les répercussions de ces dernières et fournir une rétroaction à l'administration centrale par l'intermédiaire des chefs régionaux.

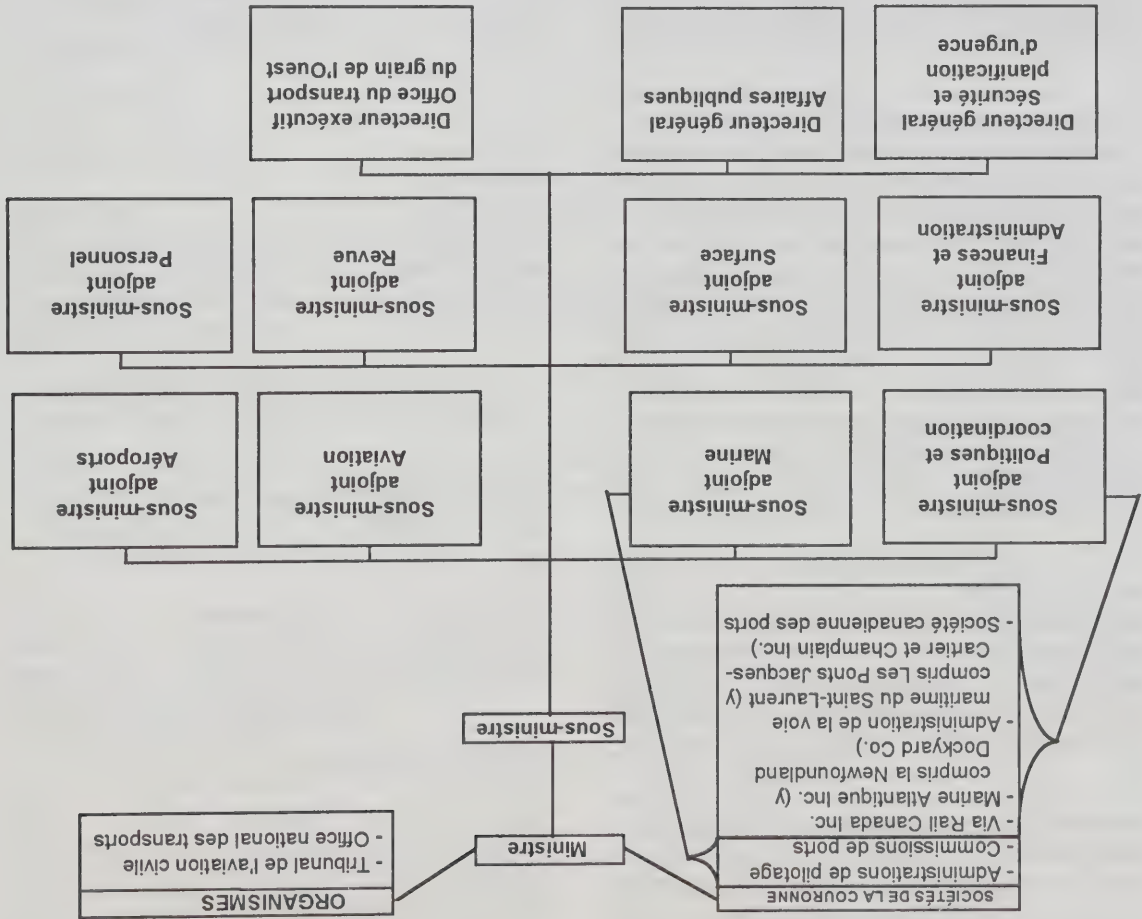
Le groupe Politiques sera le premier responsable de la planification stratégique au Ministère et il devra, en tant que tel, présenter à la direction diverses observations et établir des documents de planification stratégique fondés sur les renseignements fournis par les autres groupes. Il conservera également la responsabilité des activités de coordination intergouvernementale et des questions scientifiques et technologiques dans le domaine de la R-D. La gestion du Centre de R-D à Montréal et la responsabilité des priorités de R-D instaurées par le Ministère incomberont à Sécurité et Sûreté.

**Groupe Sécurité et Sûreté :** La responsabilité de la politique de sécurité incombe à ce groupe. Les fonctions à organiser selon les modes comprennent l'établissement de normes, les lois, les règlements, la promotion de la sécurité, la formation technique et les aspects opérationnels du transport des marchandises dangereuses et de la santé et de la sécurité au travail. Le Groupe sera aussi responsable de la flotte aérienne.

Le groupe Sécurité et Sûreté, à Ottawa, sera composé de neuf directions:

- Programmes de sécurité et stratégies
- Aviation civile
- Sûreté et planification d'urgence
- Transports des marchandises dangereuses
- Sécurité ferroviaire
- Lois sur les chemins de fer
- Services d'aéronet
- Sécurité maritime

Organigramme du portefeuille des Transports : Ancienne organisation



**Organisation de Transports Canada :** Avant la mise en oeuvre intégrale d'une nouvelle structure du Ministère, il s'écoulera une période de transition pendant laquelle on pourra concrétiser les principales initiatives et jeter les fondements de l'organisation à plus long terme. La cession d'opérations à d'autres entités augmentera la charge de travail, particulièrement aux Finances et à l'Administration et aux Ressources humaines. Par conséquent, le Sous-ministre a conçu une organisation provisoire, qui durera de 12 à 18 mois à compter du 1<sup>er</sup> février 1996. La structure finale doit être en place pour la mi-1997.

**Sous-ministre adjoint principal :** Au cours de la période de transition, un sous-ministre adjoint principal assumera les responsabilités suivantes :

- Faire fonction de négociateur en chef pour la cession du Système de navigation aérienne à Nav Canada;
- Collaborer avec le Sous-ministre pour déterminer les besoins en ressources pour le nouveau Transports Canada;
- Assurer des améliorations et une meilleure mise en oeuvre du Système ministériel intégré de gestion des finances et du matériel (SFIM);
- Faire fonction de sous-ministre en l'absence de ce dernier;
- Surveiller les finances du Ministère.

**Groupe Politiques :** Ce groupe sera structuré selon les divers modes. Ses activités seront axées sur la politique économique, alors que la responsabilité en matière de politique de sécurité incombera



- Des restrictions de ressources équilibrées avec les besoins de service.

**Organismes des Transports :** Deux organismes rendent compte de leurs activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports.

Le **Tribunal de l'aviation civile**, organisme indépendant qui répond aux demandes des milieux de l'aviation en vue de la révision des décisions prises par le ministre des Transports sur la mise en application des règlements et la délivrance des licences aux termes de la *Loi sur l'aéronautique*.

L'**Office national des transports**, qui est responsable de la réglementation économique des transports. La création de l'Office a permis d'instaurer des réformes de réglementation visant à favoriser une plus grande concurrence, à réduire la réglementation économique et à laisser jouer davantage les forces du marché dans le secteur des transports. La nouvelle *Loi sur les transports au Canada* baptise cet organisme **Office des transports du Canada**. En raison des nombreux changements que cela suppose, l'Office a présenté un Plan d'entreprise distinct pour la période 1996-1999.

L'**Office du transport du grain**, qui jusqu'ici rendait également compte de ses activités au Parlement par l'intermédiaire du ministre des Transports, a été intégré à Transports Canada en 1995 et rebaptisé l'**Office du transport du grain de l'Ouest**.

**Sociétés de la Couronne et autres :** La liste suivante sera raccourcie après liquidation de la Société canadienne des ports et des commissions de ports et l'intégration de leurs fonctions dans un réseau portuaire restructuré dans le cadre de la Politique maritime.

- VIA Rail Canada Inc.
- Marine Atlantique Inc. (y compris Newfoundland Dockyard Co.)
- Administration de la voie maritime du Saint-Laurent (y compris les ports Jacques-Cartier et Champlain Inc.)
- Société canadienne des ports
- Compagnie de navigation Canarctic Limitée
- Administrations de pilotage
- Commissions de ports

**Organisation actuelle :** L'organigramme de l'organisation actuelle, à la page suivante, tiré du Budget des dépenses 1996-1997, partie III, est périmé. Les nouveaux organigrammes du ministère sont présentés dans les pages suivantes et reflètent les décisions prises jusqu'ici, au sujet de la structure d'organisation, provisoire et finale, du portefeuille des Transports.

- **commercialisation** et dessaisissement, des aéroports, de la navigation aérienne, des ports et havres; et
  - en cédant la Garde côtière canadienne au ministère des Pêches et des Océans.
- Transports Canada est en voie de passer d'une organisation chargée intégralement de l'exploitation du réseau des transports à une organisation dont les rôles essentiels seront les suivants :

- Sécurité et sûreté
  - Politiques
  - Locateur
  - Exploitation restreinte
- Comme le Ministère réduit graduellement sa taille et assume de nouveaux rôles essentiels, sa structure actuelle change de façon à rendre compte du nouveau mandat. La nouvelle organisation élaborée à la suite de consultations auprès des clients, des employés et des groupes d'intérêt est la suivante :

- Une orientation fonctionnelle claire sur les règlements, les normes et les procédures opérationnelles à l'administration centrale.
- Une présence régionale forte pour les fonctions d'application, de promotion et de locateur (aéroports, havres et ports).
- Un point de liaison central dans chaque région pour les clients et les groupes d'intérêt du Ministère.
- Une responsabilité claire de rendre compte.

#### 4. Réorganisation

Le Ministère soumettra à l'approbation du Conseil du Trésor, plus tard au cours de l'été, une nouvelle Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) sur le modèle indiqué ci-après. L'Office national des transports demandera l'approbation de sa nouvelle SPRR dans son plan d'entreprise distinct.

Transports Canada - SPRR provisoire

<p><b>NOUVELLE STRUCTURE</b></p>	<p><b>ANCIENNE STRUCTURE</b></p>
<p><b>POLITIQUES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les modes</li> </ul>	<p><b>POLITIQUES ET COORDINATION</b> : Responsable de la politique pour tous les modes, y compris de la politique multimodale</p>
<p><b>SÉCURITÉ/SÛRETÉ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tous les modes</li> <li>• réglementation</li> <li>• délivrance de licences</li> <li>• normes</li> </ul>	<p><b>SURFACE</b> : Responsable de la réglementation des chemins de fer, des véhicules automobiles et du transport des marchandises dangereuses.</p> <p><b>AVIATION</b> : Responsable de la réglementation de la sécurité et de la prestation des services d'aviation civile.</p> <p><b>SYSTÈME DE NAVIGATION AÉRIENNE</b> : Responsable d'assurer la disponibilité et la fiabilité d'un système national de navigation aérienne sûr et efficace devant être commercialisé à la mi-1996, aux termes d'une nouvelle législation adoptée en juin 1996.</p>
<p><b>PROGRAMMES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• subventions résiduelles, aéroports, havres et ports</li> <li>• gestion des propriétés et des baux</li> <li>• environnement</li> </ul>	<p><b>AÉROPORTS</b> : Responsable de l'exploitation des aéroports appartenant au gouvernement fédéral. En vertu de la Politique nationale des aéroports, la plupart des aéroports sont en voie d'être cédés à d'autres entités.</p> <p><b>MARINE</b> : Responsable des havres et ports, des administrations de pilotage, de la réglementation de la sécurité et l'inspection des navires.</p>
<p><b>ADMINISTRATION DU MINISTÈRE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• services corporatifs</li> <li>• communications</li> <li>• bureaux du ministre et sous-ministre</li> </ul>	<p><b>ADMINISTRATION DU MINISTÈRE</b> : Responsable de la prestation de services de soutien par l'entremise de groupes séparés pour les fonctions de finances, personnel, affaires publiques et services exécutifs.</p>

Outre l'adoption de la nouvelle structure SPRR susmentionnée, la structure régionale actuelle fortement décentralisée du Ministère sera rationalisée en un seul ensemble de cinq régions multimodales, ayant chacune des centres de services multiples adaptés à la clientèle locale.



- Un nombre estimatif de 36 cas de «refus de réinstallation».
- L'expérience du versement forfaitaire moyen effectif dans le cadre de la PDA de 40 700 \$ par employé en 1995-1996.
- Une provision supplémentaire de 10 % pour imprévus.

La nouvelle estimation totale pour la PDA pour le portefeuille des Transports s'établit désormais à 847 ETP et 87,6 millions de dollars.

Cette estimation de la prime de départ anticipé comprend 42,4 millions de dollars pour la partie de la Garde côtière canadienne et des Services généraux connexes qui a été transférée au ministère des Pêches et des Océans. Transports Canada convient de remettre cette somme à la réserve spéciale du Conseil du Trésor pour la prime de départ anticipé. Ce montant est fondé sur les réductions d'effectif prévues à Transports Canada avant le transfert au ministère des Pêches et des Océans. Depuis lors, le ministère des Pêches et des Océans a considérablement modifié ces plans. Par exemple, le ministère des Pêches et des Océans n'a pas reconnu les plans de réduction dans la période d'après la prime de départ anticipé. Il est peut-être donc inapproprié de reconnaître le besoin de 6,5 millions de dollars dans les estimations qui précèdent. Le ministère des Pêches et des Océans doit présenter un argumentaire complet, à la satisfaction du Conseil du Trésor, pour accéder à quelque montant que ce soit de la réserve spéciale du Conseil du Trésor pour la prime de départ anticipé.

Employés excédentaires	
PERA et RER	368
RER seulement	52
PDA	338
OER	142
Mise en disponibilité	67
Cas réglés	967
En instance	249
Total	1 216

La revue sera complétée par une autre revue, suivie d'un rapport au Conseil du Trésor en octobre 1996, comme l'exige le cadre de responsabilisation du Conseil du Trésor pour les ministères. Les deux initiatives servent à assurer l'efficacité des objectifs de programme des mesures spéciales ainsi que la capacité du Ministère d'atteindre ses objectifs de réduction du déficit.

**Prime de départ anticipé (PDA) :** L'estimation de 98,8 millions de dollars, soit le montant requis pour la PDA selon le plan de l'an dernier, a été revue et mise à jour pour qu'elle reflète :

- Les résultats réels de 1995-1996.
- Le transfert de la Garde côtière au ministère des Pêches et des Océans.

Le projet de loi pour la diversification des modes de prestation des services. (Ce projet de loi définira un autre mécanisme pour l'intensification des incitations clés en main réclamée dans le plan de l'an dernier pour les Aéroports.)

Ces grands principes forment le point de départ et le cadre général nécessaire pour relier la gestion des ressources humaines du Ministère à sa gestion quotidienne, pour la faciliter et pour la mettre plus à la portée de tous les employés. Il faudra élaborer des indicateurs pour évaluer les progrès accomplis dans chacun de ces domaines.

**Mesures spéciales :** En tant qu'employés d'un «ministère le plus touché», les employés de Transports Canada ont accès à la prime de départ anticipé (PDA), au Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA), aux dispositions de congés spéciaux et à d'autres dispositions d'appui à la transition comme l'allocation de formation et d'études et les mécanismes de remplacement pour une période de trois ans qui se terminera en 1998.

En 1995-1996, Transports Canada a déclaré excédentaires un total de 820 employés. Compte tenu d'un effectif de 396 employés excédentaires qui existait déjà avant le 1<sup>er</sup> avril 1995, un total de 1 216 employés avaient été déclarés excédentaires.

Sur un total de 1 216 cas d'employés excédentaires du Ministère, 967 ont été régies au cours du dernier exercice, ce qui laisse un effectif de 249 employés excédentaires au 31 mars 1996. Ces cas ont été régies par l'application des dispositions spéciales du gouvernement (PDA et PERA) ainsi que par des offres d'emploi raisonnables (OER) et des mises en disponibilité. À noter que parmi 1 216 cas d'employés excédentaires, il n'y a eu que 67 mises en disponibilité.

Il y a eu une revue initiale des activités du Ministère relativement à la mise en oeuvre en matière de ressources humaines pour ce qui est du réaménagement des effectifs et de la mise en oeuvre des mesures spéciales du gouvernement. Cette revue interne a permis d'observer que la décroissance est en voie de se faire dans le Ministère au prix d'un impact négatif limité sur les employés et l'organisation. On analyse les recommandations découlant de la revue en vue d'accroître les activités de mise en oeuvre du Ministère qui servent actuellement de modèle pour d'autres ministères touchés.

organisationnelle tiendra compte de la nouvelle vision et des nouvelles valeurs de l'organisation et se fera dans la perspective des résultats atteints plutôt que du nombre d'activités réalisées. Les programmes de récompenses et de reconnaissance seront aussi orientés en fonction de cette nouvelle approche.

**Refonte des systèmes :** Le Ministère poursuivra la refonte de ses systèmes de ressources humaines, et la rationalisation des processus afin de donner aux cadres et aux employés un accès plus facile et un appui plus rapide et plus utile en matière de ressources humaines.

**Partenariat :** Au fur et à mesure que le Conseil du Trésor déléguera plus de responsabilités dans des domaines comme la négociation collective et l'arbitrage, et que le Ministère acceptera un rôle plus direct dans ces domaines, il y aura une plus grande importance sur les partenariats avec les syndicats, particulièrement dans les cas de solutions de problèmes.

**Rapports :** Le Ministère cherchera à établir une nouvelle relation avec le Conseil du Trésor pour une approche plus intégrée des rapports sur les réalisations en vue de réduire le nombre et les demandes de source pour divers rapports annuels et spéciaux.

**Langues officielles et équité :** Tout en poursuivant activement cette réorientation vers une gestion plus adaptée et plus souple des questions de ressources humaines, Transports Canada est déterminé à respecter les obligations que lui imposent la Loi sur les langues officielles et la nouvelle Loi sur l'équité en matière d'emploi. Transports Canada renégociera avec le CT son protocole d'entente sur les langues officielles et sur l'équité en matière d'emploi en vue d'y intégrer la nouvelle orientation du Ministère. Les politiques gouvernementales sur les langues officielles et sur l'équité en matière d'emploi s'intègrent parfaitement dans nos initiatives de diversification des modes de prestation des services. Les accords avec nos partenaires externes (Nav Canada, les administrations aéroportuaires, GOCO) assureront le respect de ces politiques.



la mise en oeuvre de cette nouvelle organisation dépendra de la participation active de tous les cadres et employés à un partenariat plus étroit avec les professionnels des ressources humaines.

**Principes de RH :** On a défini de grands principes de ressources humaines qui visent à alligner la gestion des ressources humaines sur la transition qui amènera l'ensemble du Ministère à faire preuve d'une plus grande capacité d'adaptation et d'une plus grande souplesse, en se donnant une orientation sur le client et les résultats plutôt que sur les processus. Par la suite, on adoptera une nouvelle approche de la façon traditionnelle de gérer les dossiers de ressources humaines.

**Norme générale de classification (NGC) :** Si elle est mise en oeuvre, la NGC aura de grandes retombées qui faciliteront l'orientation du Ministère vers un assouplissement. La réduction du nombre de groupes professionnels, conjuguée à des descriptions de poste plus génériques, donnerait aux cadres une plus grande marge de manoeuvre pour la dotation des nouvelles structures d'organisation, par un plus grand recours aux concours annuels et aux listes d'admissibilité nationales. Cela permettrait en outre une nouvelle approche de l'affectation du travail, de l'habilitation des employés et de l'établissement d'un régime de rémunération équitable pour l'exécution d'un travail d'égale valeur.

Une éventuelle réforme de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique donnerait lieu à une «fonction publique de base», ce qui entraînerait la possibilité de diverses nouvelles formules de travail et transformerait encore davantage la façon dont se font les nominations et les promotions.

**Analyse des besoins :** Pour aider les employés à relever les défis et à s'adapter à la culture d'un nouveau ministère, il y aura des analyses approfondies des besoins pour déterminer l'écart entre les compétences existantes et les nouvelles habiletés qu'exigera la nouvelle organisation.

**Évaluation du rendement :** L'évaluation du rendement des employés et de l'efficacité

- La diffusion, au profit des gestionnaires et des employés, de renseignements et de conseils sur les avantages sociaux, les estimations de pensions de retraite, les dispositions spéciales en matière de réaménagement des effectifs et les occasions de marketing et de placement.

sur la transition, des messages électroniques, des séances d'information, des questions et réponses, des vidéococonférences du Sous-ministre, des réunions entre les syndicats et la direction, des comités de communication avec les employés et les véhicules de communication existants du Ministère.

**Le chemin à parcourir :** L'ampleur des changements que subit Transports Canada continue de créer de profonds remous sur les questions de ressources humaines au Ministère. Pour les gérer efficacement, il faut appuyer la transition en cours, d'une part, et la reconstruction et la revitalisation de l'effectif de Transports Canada, de l'autre.

Le soutien des ressources humaines pour la transition en cours au Ministère continuera d'être assuré par les mécanismes établis dans le Plan des ressources humaines de 1995. On continuera de garder au minimum les situations de réaménagement involontaire des effectifs, sans rien négliger pour conserver le personnel ayant les habiletés et les compétences nécessaires pour porter l'organisation vers l'avenir. Là où il y aura des priorités de dotation, le rapprochement des employés et des postes se fera surtout en fonction des titres et qualités acquis et des possibilités de recyclage. Il y aura des communications claires et fréquentes avec tous les employés, les syndicats et les groupes d'intérêt tout au long de la transition en cours ainsi que pendant la construction du «nouveau Transports Canada».

L'évolution du nouveau Transports Canada sera appuyée par le Plan de ressources humaines de 1996. On prendra les premières mesures pour relier le plan de cette année à la nouvelle orientation d'affaires du Ministère selon un mandat de politique et de réglementation, au fur et à mesure qu'elles seront définies. En outre, le plan appuiera la mission, la vision et les valeurs nouvelles approuvées pour le Ministère. Le succès de

### 3. Gestion des ressources humaines

Portefeuille des Transports - Niveaux d'ETP avant et après l'Examen des programmes									
Avant	Budget		Après <sup>4</sup>						
	Réel	principal		Prévision		Plan			
	1994-1995	1995-1996		1997-1998	1998-1999	1997-1998	1998-1999		
Politiques et coord.	245	247	Politiques	203	196	194	90	2 524	0
	5 610	5 272		91	90	2 544	0	460	
	1 702	1 687		2 611	2 544	2 524	0	628	
	5 939	5 808		2 667	2 544	2 524	0	460	
	2 727	2 700		2 098	2 544	2 524	0	460	
	415	408		818	704	628	0	460	
Navigation aérienne	5 939	5 808	Navigation aérienne <sup>3</sup>	2 667	2 544	2 524	0	460	628
Aéroports	2 727	2 700	Aéroports	2 098	2 544	2 524	0	460	628
Surface	415	408	Admin. du Min.	818	704	628	0	460	628
Admin. du Min. <sup>2</sup>	2 406	2 294							
Total, Transports Canada	19 044	18 416	Total, Transports Canada	8 488	4 312	3 896			
Office nat. des transp.	465	447	Office nat. des transp.	283	266	248			
Trib. de l'aviation civ.	8	8	Trib. de l'aviation civ.	8	8	8			
Total, Ministère	19 517	18 871	Total, Ministère	8 779	4 586	4 152			
(1) Les chiffres réels de 1994-1995 et le budget de 1995-1996 comprennent les ETP pour la Garde côtière canadienne, qui a été transférée au ministère des Pêches et des Océans le 1 <sup>er</sup> avril 1995.									
(2) Les chiffres réels de 1994-1995 et le budget de 1995-1996 comprennent les ETP pour l'Office du transport du grain, qui a été transféré à Transports Canada en 1995-1996 et rebaptisé Office du transport du grain de l'Ouest.									
(3) Suppose que le SNA sera cédé à Nav Canada le 1 <sup>er</sup> septembre 1996.									
(4) La nouvelle structure de Transports Canada est indiquée pour les années 1995-1997 et suivantes.									

(1) Les chiffres réels de 1994-1995 et le budget de 1995-1996 comprennent les ETP pour la Garde côtière canadienne, qui a été transférée au ministère des Pêches et des Océans le 1<sup>er</sup> avril 1995.

(2) Les chiffres réels de 1994-1995 et le budget de 1995-1996 comprennent les ETP pour l'Office du transport du grain, qui a été transféré à Transports Canada en 1995-1996 et rebaptisé Office du transport du grain de l'Ouest.

(3) Suppose que le SNA sera cédé à Nav Canada le 1<sup>er</sup> septembre 1996.

(4) La nouvelle structure de Transports Canada est indiquée pour les années 1996-1997 et suivantes.

**Ampleur de la tâche :** Au cours des cinq années de 1994-1995 à 1988-1999, ainsi qu'il est indiqué plus haut, plus de 15 000 employés du ministère des Transports connaîtront une transition dans leur carrière. D'ici l'an 2000-2001, Transports Canada aura un effectif de l'ordre de 3 500 employés, comparativement à 19 375 employés en 1993-1994. Ces chiffres illustrent l'une des transitions les plus difficiles dans toute la fonction publique au chapitre de la gestion des ressources humaines.

**Le chemin parcouru :** Nous nous sommes donné vers la fin de 1994 un plan détaillé et complet de ressources humaines pour limiter les retombées de cette grande restructuration sur les employés tout en mettant en valeur les objectifs de transition du Ministère. Compte tenu de la complexité des initiatives de restructuration, ce plan s'est articulé, pour l'essentiel, sur la gestion efficace des employés excédentaires et des employés en

- La création d'équipes de transition et de comités régionaux de réaménagement des effectifs.
- L'établissement de centres de transition de carrière.
- Des programmes et des ateliers de formation en résilience et changement, de gestion du stress, de transition de carrière, de de counselling financier et d'entrepreneuriat.
- La participation à des salons de l'emploi pour familiariser les particuliers avec les perspectives d'emploi.
- Des communications permanentes avec l'ensemble des employés et des représentants syndicaux par des bulletins



La nouvelle Loi sur les transports au Canada remplace l'Office national des transports (ONT) par l'Office des transports du Canada (OTC). La nouvelle loi confie à l'Office la responsabilité d'établir une échelle de taux annuels maximaux, et d'estimer chaque année les gains de productivité réalisés par les chemins de fer dans le transport du grain et de rendre compte de ces gains dans l'exercice de tarification. L'OTC aidera également à effectuer les deux examens en question en quantifiant les gains d'efficacité réalisés par le système de manutention et de transport du grain, en particulier dans la perspective aux silos. Ces fonctions seront exécutées, à même les budgets courants, sans aucune nouvelle ressource.

## h. Garde côtière canadienne (GCC)

La fusion de la GCC au ministère des Pêches et des Océans (MPO) en un service ministériel combiné a été réalisée en 1995-1996. Les ressources et responsabilités pour toutes les fonctions de la GCC ont été transférées au MPO avec les exceptions de Havres et ports, Sécurité des navires, Pilotage, et des sociétés de la Couronne (Voie maritime, Administrations de pilotage et Canarctic).

Les économies d'échelle correspondent aux réductions fixées dans l'Examen des programmes, transférées pour mise en oeuvre au MPO, de 56 millions de dollars en 1996-1997 et de 97 millions de dollars par an par la suite. De plus, il y aura d'autres réductions liées aux ressources des Services généraux qui appuyaient jadis la GCC, soit 1,1 million de dollars en

## i. Administration du Ministère

**Examen des activités administratives et fonctionnelles (Étude des frais généraux) :** Par suite de l'examen interne de ses activités administratives et fonctionnelles effectué en 1993, le Ministère a pris des mesures pour réduire l'inefficience et le double emploi dans ses pratiques et processus administratifs. Il y aura une réduction des dépenses d'environ 50 millions de dollars et de 1 000 ETP au cours des cinq prochaines années, et d'importantes économies seront réalisées en 1996-1997 après la mise en oeuvre complète du nouveau Système ministériel intégré de gestion des finances et du matériel (SFIM). Le plan quinquennal permet au Ministère de gérer la réduction des effectifs.

**Office du transport du grain de l'Ouest :** L'abrogation de la Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO) en 1995 a entraîné l'élimination de l'Office du transport du grain, qui en était né, de même que des fonctions directement liées à la LTGO. Les autres fonctions de l'Office sont prises en

1996-1997; 5,3 millions de dollars en 1997-1998 et 5,2 millions de dollars par an par la suite.

Le transfert des niveaux de référence a été complété au cours de la dernière mise à jour annuelle des niveaux de référence suivant une entente formelle entre les deux ministères. Les questions des montants à transférer et de la responsabilité pour les réductions futures de l'Examen des programmes ont toutes été résolues.

Un dossier pour lequel il reste beaucoup à faire est celui de la documentation en bonne et due forme de tous les titres et descriptions dans le cadre d'un vaste inventaire des plans d'eau et des terrains.

chargé par l'Office du transport du grain de l'Ouest (OTGO) qui relève de Transports Canada. Les fonctions opérationnelles de réparation des wagons et de coordination des activités portuaires seront exercées jusqu'à ce qu'il ait été statué sur la cession de ces responsabilités à l'industrie. Le gouvernement étudie plusieurs propositions venant des consultations de l'industrie avant de prendre sa décision sur la question des wagons.

**Wagons-trémies :** L'OTGO continue d'administrer les accords sur l'exploitation et les autres utilisations possibles des 12 965 wagons-trémies appartenant au gouvernement fédéral. Il a contribué aux décisions stratégiques qui ont débouché sur le projet de vente des wagons, annoncé dans le budget de mars 1996. Le gouvernement a retenu les services de CIBC Wood Gundy Inc. comme conseiller sur les conditions de la transaction. Il y aura appel d'offres vers la mi-1996 et la vente sera réalisée vers le début de 1997.



Cessions d'aéroports - Réalisations à ce jour et attentes						
Catégorie	Cédé	1996-1997	1997-1998	1998-1999	2000	Total
Réseau national des aéroports*	5	3	14	2	0	24
Régionaux / locaux	15	19	25	8	2	69
Petits	9	20	2	0	0	31
Arctique**	9	2	0	0	0	11
Eloignées	0	0	1	0	1	2
<b>Total, Cessions</b>	<b>38</b>	<b>44</b>	<b>42</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>137</b>
* Comprend les cessions aux AAL avant la Politique nationale sur les aéroports.						
** Les aéroports de l'Arctique comprennent deux aéroports du RNA : Yellowknife et Whitehorse.						

Le principal résultat attendu de l'application de la Politique nationale des aéroports est la prestation, en recouvrement des coûts, de services et d'installations aéroportuaires fiables, sûrs et respectueux de l'environnement. Les négociations en vue de la cession des aéroports constituent la principale activité du Groupe des aéroports pour l'avenir immédiat. Les cessions d'aéroports sont légèrement en avance par rapport à l'échéancier, prévu dans le Plan d'entreprise de l'année dernière.

Sur les 26 aéroports constituant le Réseau national d'aéroports (RNA) et acheminant 94 % des passagers des services aériens, cinq ont été loués, un a été cédé au gouvernement des Territoires du Nord-Ouest et 20 seront cédés d'ici la fin de l'exercice 1998-1999. Transports Canada en conservera la propriété, mais en cédera l'exploitation à des administrations aéroportuaires canadiennes au cours des trois prochaines années.

La propriété de 14 aéroports régionaux ou locaux a été cédée à des intérêts régionaux, et 55 cessions doivent avoir lieu au cours des quatre prochaines années.

Huit petits aéroports sans service régulier ont été cédés à des intérêts

communautaires et 23 autres le seront d'ici deux ans.

Neuf aéroports «A» de l'Arctique ont été cédés aux Territoires du Nord-Ouest. Les deux derniers devaient l'être au Yukon au cours de l'exercice en cours. Le gouvernement appuiera les aéroports éloignés qui sont pour les collectivités isolées le seul moyen de transport à longue durée d'année et qui reçoivent actuellement une aide fédérale.

Le Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires, entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1995, a pour objet d'assurer des fonds aux projets d'immobilisations liés à la sécurité côte piste. À ce jour, neuf projets ont été approuvés et financés. On prévoit que d'autres projets seront approuvés plus tard, à mesure que le programme sera bien connu des aéroports et des collectivités. Les critères d'éligibilité pour le programme ont été récemment changés pour inclure les aéroports subventionnés et plusieurs types additionnels de projets tel que la machinerie lourde pour les pistes, le réaménagement des terminaux et les voies d'accès.

Transports Canada continuera d'établir les normes de sécurité et de sûreté pour tous les aéroports canadiens et d'en assurer l'application.

commande à Nav Canada d'avoir un programme de gestion de la sécurité interne, et vise à prévenir la réduction des services là où la sécurité pourrait être compromise. Transports Canada pourra mener des inspections de sécurité et des vérifications internes pour garantir la conformité la plus stricte avec le règlement sur la sécurité.

**Accords :** La fermeture de l'accord principal de Nav Canada aura lieu lorsque Nav Canada satisfera aux conditions de l'accord. La Couronne recevra un paiement de 1,5 milliard de dollars - une prime ponctuelle qui s'ajoute aux cibles fixées à Transports Canada dans le cadre de l'Examen des programmes. Les politiques sur les langues officielles et sur l'équité en matière d'emploi sont protégées en vertu des conditions de l'accord. Le transfert est prévu pour octobre 1996. Un accord distinct entre Transports Canada, Nav Canada et les agents négociateurs donnera aux 6 400 employés touchés une rémunération, des avantages sociaux et des conditions de travail équivalents, ainsi que la reconnaissance des états de service.

## g. Aéroports

**Politique nationale des aéroports :** Dans le cadre de cette politique, annoncée le 13 juillet 1994, ce ne sont plus les contribuables, mais les usagers, qui auront à assumer les frais de gestion des aéroports du Canada. Les économies annuelles, d'ici 2000-2001, pourraient atteindre 100 millions de dollars et 2 500 ETP. Pour faciliter les changements, le gouvernement fait en sorte que les aéroports soient plus rentables et que leur exploitation et leur propriété, par un groupe local, soient plus attrayantes. Les niveaux actuels de service sont rajustés en fonction de la demande. Les droits et

**Financement :** La société à but non lucratif, Nav Canada, sera exploitée en tant que service d'utilité publique, dont la tarification lui permettra de recouvrer tous les coûts auprès des usagers. Ces coûts comprennent le service de la dette. Les recettes excédentaires seront réinvesties dans des immobilisations et serviront à réduire les redevances d'utilisation. Il n'y aura pas de dividendes.

Pour assurer une transition ordonnée, il sera versé une contribution pouvant atteindre 1 440 millions de dollars sur les deux premières années de Nav Canada, à titre de mesure provisoire en attendant la mise en oeuvre intégrale du recouvrement direct des coûts auprès de l'industrie. La subvention sera réduite du montant des recettes qu'auront rapportées les initiatives nouvelles ou accrues de Nav Canada en matière de recettes sur cette période. Cette subvention n'aura pas de retombées financières négatives parce que la taxe sur le transport aérien demeure en place pendant cette période.

redevances d'utilisation actuels sont mis en oeuvre à plus grande échelle. Le gouvernement ou les nouveaux exploitants peuvent adopter de nouveaux droits d'immobilisations particuliers dans les grands aéroports et répondre aux exigences en matière d'immobilisations et d'exploitation dans les aéroports régionaux ou locaux. Ces mesures permettront aux aéroports d'atteindre et de conserver l'autonomie voulue et d'être viables à plus long terme.



**Sûreté de l'aviation :** On a l'intention de céder aux compagnies aériennes, pour avril 1997, tout le matériel de contrôle de la sécurité, avec la responsabilité de l'entretien et des acquisitions futures.

**Règlement de l'aviation canadien (RAC) :**

Transports Canada met à jour et rationalise la réglementation sur la sécurité aérienne pour veiller à ce qu'elle améliore la sécurité et la compétitivité de l'industrie aéronautique canadienne. Le RAC regroupe toutes les exigences de réglementation jusqu'à la comprises dans le Règlement de l'air, les Ordonnances sur la navigation aérienne et les séries de communiqués sur le Règlement de l'air. Les règlements complexes ont été éliminés. Le RAC est rédigé et élaboré par l'entremise du Conseil consultatif sur la réglementation

aérienne canadienne (CCRA), qui compte des représentants de Transports Canada et des milieux de l'aviation, y compris des organismes choisis parmi la partie patronale et la partie syndicale représentant les exploitants, les constructeurs et les associations professionnelles.

**Inspection des navires :** Le Ministère étudie la possibilité de déléguer certaines activités d'inspection des navires à des sociétés de classification. Il conserverait une fonction d'assurance de la qualité ainsi que la responsabilité ultime de la sécurité des navires et de la protection de l'environnement maritime. Il mettra l'accent sur le recouvrement des coûts des autres services d'inspection des navires.

## f. Système de navigation aérienne (SNA)

**Une première :** Le 20 juin 1996 la *Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile* a été promulguée. Cette loi accorde au ministre des Transports le pouvoir de conclure le transfert à Nav Canada et de désigner les employés transférés. Cette loi et l'accord conclu entre la Couronne et Nav Canada le 1<sup>er</sup> avril 1996, marquent la toute première commercialisation intégrale d'une grande fonction traditionnellement gérée comme service d'un ministère.

### Faits saillants de la loi :

- Transports Canada cédera ses biens SNA à Nav Canada;
- Nav Canada offrira aux employés de Transports Canada, travaillant au SNA, des conditions de travail et des avantages sociaux équivalents.
- Les conventions collectives en vigueur continueront de s'appliquer, et les agents négociateurs bénéficieront des droits de successeur;
- Les utilisateurs auront la possibilité de faire appel à l'Office national des transports des frais nouveaux ou révisés imposés par Nav Canada;

- Il y aura contribution du public sur des décisions prises par Nav Canada concernant l'introduction, l'augmentation, la fin ou la réduction de services et la fermeture d'installations;
- Les services SNA aux collectivités nordiques et éloignées seront préservés. On introduira un processus spécial impliquant les gouvernements provinciaux et territoriaux en cas de réductions proposées de services;
- La Loi sur les langues officielles s'appliquera à Nav Canada comme si elle était une institution fédérale.

**Nav Canada :** Nav Canada, qui a été constituée en société en mai 1995, est dirigée par un conseil d'administration, dont cinq membres sont nommés par les usagers nationaux, deux par les syndicats, et trois par le gouvernement. Le conseil a choisi quatre administrateurs indépendants et un PDG. Cette représentation équilibrable renforce le partenariat entre le gouvernement, l'industrie et les syndicats et devrait permettre une transition sans heurts.

**Sécurité :** Une nouvelle réglementation dans le cadre de la Loi sur l'aéronautique

- La validité des zones actuellement désignées comme zones de pilotage obligatoires et les critères de désignation.
- Les critères pour obtenir un brevet de pilote et détenir un certificat de pilotage et les critères d'octroi des exemptions et des dispenses.
- La nécessité d'accélérer le processus d'établissement des taux des nouveaux tarifs. L'obligation absolue de réduire les coûts.

D'ici le 31 décembre 1998, les administrations de pilotage doivent examiner les zones désignées de pilotage obligatoire; les normes de délivrance de brevets et de certificats aux pilotes, aux capitaines et aux officiers; les critères d'exemption pour les navires; et la faisabilité de nouveaux cours de formation à l'intention des candidats au brevet de pilote. Elles établiront également des plans détaillés de réduction des coûts. La *Loi maritime du Canada* déposée en juin 1996, qui comprend des modifications à la *Loi sur le pilotage*, obligera les administrations de pilotage à atteindre l'autonomie, conformément à leur mandat, et à recouvrer la totalité des coûts partout au Canada.

**Commercialisation du Centre d'essais pour véhicules automobiles (CEVA) :** Le rôle du Centre d'essais pour véhicules automobiles, situé à Blainville, est d'effectuer des essais de conformité sur les nouveaux véhicules vendus au Canada et d'élaborer les normes et les procédures d'application des règlements. Ces derniers portent sur les éléments de sécurité, les normes d'émission et les règlements de sécurité. Ces fonctions sont essentielles aux termes de la *Loi sur la sécurité automobile*.

La commercialisation du Centre d'essais pour véhicules automobiles a été proposée dans le budget de février 1992. En juillet 1994, après avoir examiné plusieurs options, le Ministère a porté son choix sur un centre gouvernemental exploité par un entrepreneur (GOCO). En février 1996, PMG Technologies Limited a été choisie comme exploitant du CEVA aux termes d'un contrat de cinq ans, à compter du 15 juin 1996.

l'achèvement d'installations ferroviaires (ponts, nouvelles voies, systèmes de signalisation perfectionnés, etc.) avant de pouvoir les utiliser. Cette mesure aurait pour conséquence de réduire la paperasserie de façon considérable.

La Chambre des communes devrait apporter diverses modifications à la *Loi sur la marine marchande du Canada* en décembre 1996. Celles-ci expliquent en plus de détails différents articles de la loi et prévoient l'inclusion de normes par voie de référence, ce qui simplifiera le processus de réglementation. Des consultations sont actuellement en cours relativement à une importante initiative qui vise à moderniser le règlement sur la marine marchande du Canada. Grâce aux commentaires de toutes les parties intéressées, le Ministère élaborera un nouveau cadre législatif pour réglementer la marine marchande du 21<sup>e</sup> siècle. Au cours des prochaines années, d'autres modifications seront apportées, notamment à la *Loi sur la marine marchande du Canada*, pour rendre le règlement plus clair et concis en vue de relever la compétitivité canadienne sur la scène internationale.

**Plan de sécurité :** Transports Canada est à élaborer une approche systématique en ce qui a trait à la gestion de la sécurité qui reflètera les rôles de base du Ministère ainsi que ses nouvelles orientations.

Le Ministère examine actuellement la possibilité de créer un Tribunal canadien des transports pour les activités des groupes Aviation, Marine et Surface et celles liées à l'application de la réglementation en matière de sécurité. Si l'analyse appuie cette initiative, le Ministère présentera un projet de loi au Parlement pour établir la structure du tribunal. On ferait alors appel des décisions administratives de Sécurité et Sûreté auprès d'un groupe de personnes sélectionnées pour leurs connaissances spécialisées dans le domaine en question au lieu de s'adresser au Ministère, à des cadres supérieurs de Transports Canada ou aux cours fédérale et provinciales.

**Administrations de pilotage :** Le gouvernement examine actuellement les



- La transparence des opérations sera intégrée en raison des exigences sévères en matière de divulgation :
- rapport annuel public et rencontre annuelle ouverte au public;
  - états financiers annuels et trimestriels disponibles au public;
  - divulgation annuelle du traitement et des dépenses versées aux administrateurs et agents;
  - plan public d'utilisation des terrains;
  - un examen financier spécial devra être effectué au moins une fois tous les cinq ans et le rapport devra être disponible au public pour examen.

**Gérance des ports :** La majorité des administrateurs seront nommés en consultation avec les utilisateurs des ports. Les personnes nommées ne pourront être des agents ou des employés des compagnies utilisatrices. Chaque conseil d'administration comptera un administrateur nommé par le gouvernement fédéral, un autre nommé par la ou les municipalités identifiées dans les lettres patentes, et un autre nommé par la province où est situé le port. Dans le cas du port de Vancouver, l'Alberta, la Saskatchewan et le Manitoba, qui agissent de pair, nommeront un administrateur. Chaque conseil, composé de neuf à onze administrateurs, choisira son propre président-directeur général. Ni les employés du gouvernement ni les représentants élus ne pourront être nommés

### e. Sécurité et sûreté

**Modifications législatives :** Le Ministère met l'accent sur l'amélioration de la sécurité et de la sûreté dans tous les modes de transport. Il y a des modifications à la *Loi sur la sécurité ferroviaire* et à la *Loi sur la marine marchande du Canada* pour rationaliser et améliorer le processus de réglementation. La Chambre des communes a reçu des modifications à la *Loi sur la sécurité ferroviaire* le 30 mai dernier. Celles-ci permettront de rétablir un juste équilibre entre les responsabilités accrues des sociétés ferroviaires en matière de gestion de leurs propres affaires conformément aux mesures

au conseil d'administration. Les conseils d'administration des APC auront les mêmes fonctions, responsabilités et obligations fiduciaires et juridiques que les membres de conseils d'administration de n'importe quelle société privée. Les lettres patentes de chaque APC comprendront un code de déontologie régissant les activités des administrateurs et des agents de l'administration portuaire.

**Les ports régionaux ou locaux** seront cédés, sur une période de six ans, à d'autres paliers de gouvernement, à des organismes communautaires, à des intérêts privés et à d'autres groupes. La cession sera assortie d'une aide de 125 millions de dollars du gouvernement fédéral par le biais du Fonds de dessaisissement portuaire. Les ports régionaux ou locaux seront gérés par des intérêts locaux, répondront mieux aux besoins locaux, fonctionneront à moindre coût et offriront de meilleurs services.

**Ports éloignés :** Les ports éloignés sont ceux des collectivités isolées qui dépendent à la fois du transport maritime et de la structure existante de quais fixes de Transports Canada. Tandis que l'entretien sera assuré par le gouvernement du Canada, nous chercherons toujours à faire des économies d'exploitation.

de sécurité de Transports Canada, et la nécessité d'avoir un processus en place pour obtenir les commentaires du grand public et des parties intéressées relativement aux questions de sécurité ferroviaire. Les modifications prévoient entre autres des dispositions relatives à l'établissement d'un cadre législatif qui habilitera les compagnies ferroviaires à proposer des normes de rendement et des plans de sécurité détaillés, qui seraient approuvés et mis en application par Transports Canada. Il est également proposé de ne plus obliger les compagnies ferroviaires à déposer un affidavit des

## d. Havres et ports

Transports Canada administre quelque 550 ports, quais et havres, selon trois formules de gestion différentes et trois séries différentes de règles financières. Par ailleurs, Pêches et Océans a plus de 2 000 ports et quais pour petits bateaux, qu'il gère suivant ses propres règles. La Politique maritime nationale de décembre 1995 fixe trois catégories de ports.

**Administrations portuaires canadiennes (APC) :** La *Loi maritime du Canada* fournira aux principaux ports du Canada les outils pour fonctionner de façon efficace et selon des principes commerciaux. Tout havre ou port peut réclamer le statut d'administration portuaire canadienne (APC) et sera évalué selon des critères nationaux précis, dont l'autosuffisance et l'importance pour le commerce international et national. La paperasserie et la bureaucratie seront éliminées.

La *Loi maritime du Canada* créera des administrations portuaires canadiennes pour les ports essentiels au commerce international et national du Canada. Le gouvernement transfèrera le contrôle opérationnel des ports admissibles à des administrations portuaires canadiennes (APC). Ces administrations seront gérées par une majorité de représentants nommés en consultation avec les utilisateurs de ports, ainsi que par des représentants nommés par les gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux.

Tout port ou havre canadien peut réclamer le statut d'APC. Les demandes seront évaluées selon les critères suivants :

- l'autonomie financière;
- la diversification du trafic;
- l'importance stratégique pour le commerce international et national du Canada;
- les liens avec les routes et voies ferrées principales.

La Société canadienne des ports, qui supervise actuellement plusieurs des principaux ports du Canada, sera éliminée

et les nouvelles administrations portuaires seront entièrement responsables de toutes les questions touchant leurs ports. La Couronne restera propriétaire des terrains fédéraux à chacun des emplacements des APC.

**Discipline commerciale :** Les administrations portuaires canadiennes seront constituées en sociétés à but non lucratif de régime fédéral dont les pouvoirs et responsabilités seront semblables à ceux des sociétés établies sous le régime de la *Loi sur les corporations commerciales canadiennes*. Elles n'émettront pas d'actions, mais elles seront des organismes privés qui devront entièrement fonctionner selon une discipline commerciale. Les APC n'auront pas accès à du financement fédéral et la Couronne ne se portera pas responsable de quelque obligation ou responsabilité que ce soit d'une administration portuaire. Les APC seront libérées de la réglementation gouvernementale superflue et pourront passer des contrats et des baux, fixer des tarifs et des droits selon les conditions du marché, et emprunter du capital de prêteurs commerciaux. Le niveau d'endettement d'un port sera déterminé par les prêteurs commerciaux. Les actifs des ports généreront des recettes continues pour appuyer le financement privé.

Les investissements portuaires ne seront désormais plus financés par le trésor fédéral - les dettes ne seront contractées par l'APC que si les prêteurs du secteur privé le jugent approprié. Le gouvernement du Canada ne garantira pas de prêts. Les APC verseront des paiements au gouvernement, selon une formule établie dans les lettres patentes. Les excédents à chacun des ports ne seront pas distribués, mais pourraient être réinvestis dans le port. De plus, il n'y aura plus de dividendes spéciaux payés au gouvernement fédéral ni aucune allocation pour frais généraux du bureau national à la Société canadienne des ports.

**Imputabilité publique :** Les administrations portuaires canadiennes devront respecter des principes stricts d'imputabilité publique.



**Politique sur le transport terrestre :** Pour aider l'industrie du camionnage, le Ministère s'efforce d'encourager l'uniformité et l'harmonisation des normes d'exploitation et de sécurité. Les exigences de la politique routière sont évaluées dans le cadre du Projet spécial d'infrastructure, axé sur la productivité économique et la compétitivité du transport routier.

**Harmonisation des règlements sur les transporteurs routiers :** Le Ministère collabore avec les provinces et l'industrie

**c. Subventions**

Le gouvernement fédéral a subventionné le réseau des transports de nombreuses façons par le passé. Transports Canada s'oriente maintenant vers un réseau qui transfèrera une plus large part des coûts du réseau des contribuables aux usagers qui en bénéficient directement.

Dans les secteurs où les subventions font partie de l'exploitation directe du service, les mesures de commercialisation mises en oeuvre entraîneront l'élimination, à terme, des subventions. Dans les secteurs où Transports Canada doit continuer d'assurer le service, le Ministère poursuivra les consultations en vue d'une augmentation du recouvrement des coûts.

Les subventions directes sont supprimées. La Loi sur le transport du grain de l'Ouest (LTGO) a été abrogée le 1<sup>er</sup> août 1995. Agriculture Canada payera 1,6 milliard de dollars en 1996 aux propriétaires de terrains sur les Prairies de l'Ouest, plus 300 millions de dollars en assistance d'ajustements pendant la période de 1996-1997 à 1998-1999.

Les subventions au transport des marchandises de la Région atlantique (LSTMA/LTTPM) ont également été éliminées le 30 juin 1996. Une subvention de transition de 326 millions de dollars sera payée sur une période de six ans, pour assister les ajustements de l'industrie. Les fonds de transition seront administrés par

pour réviser les normes de réglementation et les exigences opérationnelles applicables à l'industrie afin de les harmoniser à l'échelle nationale et internationale et d'éliminer les exigences désuètes. À titre d'exemple, le Ministère a négocié des dispositions relatives au transport dans le cadre de l'Accord sur le commerce intérieur (en vigueur en juillet 1995). Les principales dispositions de l'Accord, et notamment la mise en oeuvre des normes du Code national de sécurité, devraient être achevées en 1996-1997.

les provinces et utilisés ou pour alléger le sort des expéditeurs ou pour les routes ou pour autres investissements d'amélioration d'efficacité au système de transport.

L'objectif à atteindre est que les services subventionnés se limitent aux obligations constitutionnelles, au service des collectivités isolées et aux considérations de sécurité et de sûreté. Il pourrait s'agir, entre autres, des services de traversiers, des embranchements ferroviaires et des programmes routiers mis en oeuvre avec les provinces.

Millions de \$		LTGO	LSTMA/LTTPM	VIA	Marine Atlantique
1998-	1999				
1994-	1995	644	107	301	112
-	-	-	-	170	40

**Projets futurs :** Parmi les futures initiatives d'orientation, il faut compter :

- Le Projet spécial d'infrastructure, qui comprendra une analyse de la contribution économique du réseau routier.
- Une étude complète des questions relatives à la politique sur le transport des passagers par chemin de fer, y compris de l'orientation future de VIA.

• Rationalisera le régime réglementaire des nouvelles APC et autres ports actuellement administrés par Transports Canada.	
• Dissoudra la Société canadienne des ports, ce qui réduira d'autant la paperasserie bureaucratique et les frais généraux des principaux ports.	
• Révoquera la Loi sur les ports et installations portuaires publics et fournira au ministre une multitude d'options de commercialisation des ports publics dont le dessaisissement.	
• Permettra au ministre des Transports de commercialiser l'exploitation du Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent en concluant des ententes avec des utilisateurs ou tout autre groupe du secteur privé pour l'exploitation et l'entretien de la Voie maritime.	
• Permettra au ministre de conclure des ententes avec le secteur privé et autres paliers de gouvernement quant à la poursuite des services de traversiers actuellement assurés par Marine Atlantique Inc., et permettra à la société de disposer des biens qu'elle désire.	
• Modernisera le système de pilotage maritime. La législation assurera que les Administrations de pilotage recouvrent tous leurs coûts des utilisateurs de leurs services. Elle rationalisera le processus d'appel pour les nouveaux tarifs de pilotage. Elle exigera aussi que le ministre des Transports revioie, d'ici le 31 décembre 1998, les zones de pilotage obligatoire désignées; les mesures de réduction des coûts; et les normes de délivrance des licences et des certificats aux pilotes, capitaines et officiers de navires; et qu'il fasse rapport de ses conclusions au Parlement.	

b. Réglementation

La réglementation fédérale des entreprises extra-provinciales de camionnage et de transport par autocar sera abolie par la Loi sur les transports au Canada, si bien que les provinces seront responsables de la réglementation au jour le jour de ces modes. Pour l'industrie du camionnage, qui a déjà été déréglementée, la situation demeure la même. Des discussions sur l'avenir de la réglementation du transport par autocar au Canada permettront de formuler des recommandations au cours de 1996.

En 1996-1997, Transports Canada concentrera ses efforts de réforme de la réglementation sur les points suivants :

- Réorganisation de la fonction de réglementation au sein du groupe de la Sécurité et de la Sureté.
- Achèvement de la plupart des examens de réglementation.

- Mise en oeuvre d'une politique de réglementation et de normes de gestion révisées.

**Conseil consultatif sur la réglementation aérienne canadienne (CCRAC):** Un autre exemple d'harmonisation est l'oeuvre du CCRAC qui a été établi en 1993 pour engager directement l'industrie de l'aviation civile dans la rédaction du Règlement de l'aviation canadien (RAC). Ce règlement a été publié dans la partie I de la Gazette du Canada, en 1995-1996. Les commentaires du milieu de l'aviation ont été intégrés et le règlement est essentiellement complet. Après approbation du Cabinet cet été, il sera publié dans la partie II de la Gazette du Canada, au mois d'août 1996.

Le plan du CCRAC pour 1996-1997 est de compléter la promulgation et la mise en oeuvre du nouveau règlement. On examinera aussi la question du recouvrement des coûts.



qu'ils se proposent soit de vendre soit d'abandonner. Les parties intéressées ont alors largement le temps d'acheter les lignes et de mettre sur pied l'exploitation de lignes secondaires. Si aucune partie, tous les paliers de gouvernement compris, ne souhaite acquérir une ligne, le chemin de fer peut en discontinuer l'exploitation et aliéner les éléments d'actif connexes comme il le juge bon.

La Loi de 1987 sur les transports nationaux renferme des dispositions conçues pour accroître le pouvoir de négociation des expéditeurs. Ces dispositions sont maintenant dans la nouvelle loi et s'appliquent dans les cas où des voies des lignes principales sont vendues à des exploitants de lignes secondaires. La Loi maintient l'obligation faite aux chemins de fer d'offrir des solutions adéquates pour le transport de tout trafic acheminé sur leurs voies.

**Air :** La nouvelle loi supprime les restrictions d'accès au marché des nouveaux transporteurs aériens dans le Nord. Pour accroître la protection des consommateurs qui achètent des services aériens internationaux, la nouvelle loi exige que les nouveaux transporteurs qui se proposent d'exploiter des services internationaux démontrent qu'ils disposent des ressources financières appropriées avant de commencer l'exploitation. À cette fin, deux directives ministérielles sur les exigences financières minimales applicables aux nouveaux transporteurs sont entrées en vigueur à l'automne de 1995. La première s'applique aux services aériens transfrontaliers, et l'autre à tous les services aériens internationaux sur demande. Des exigences semblables applicables aux demandeurs d'une licence pour services intérieurs entre en vigueur avec l'adoption de la nouvelle Loi. En outre, aux termes de cette loi, les nouveaux

### Loi maritime du Canada

- Créera - pour la première fois - un document législatif détaillé régissant le secteur maritime au Canada.
- Améliorera l'efficacité des principaux ports du Canada en créant un réseau portuaire national composé d'administrations portuaires canadiennes (APC) gérées indépendamment.

transporteurs se verront refuser une licence s'ils ont vendu des services de transport aérien avant d'avoir obtenu leur licence. Cette disposition a pour effet d'empêcher les nouveaux transporteurs de générer les fonds nécessaires à l'obtention d'une licence en vendant des services avant sa délivrance.

**Politique maritime nationale :** Le 14 décembre 1995, le gouvernement a annoncé une Politique maritime nationale pour moderniser le secteur maritime du Canada. Cette politique annonce la commercialisation du Réseau Grands Lacs - Voie maritime du Saint-Laurent, des services de traversiers et de pilotage, et du système portuaire canadien. Les objectifs sont les suivants :

- Assurer des services de transport maritime abordables, efficaces et sûrs.
- Encourager une concurrence équitable fondée sur des règles transparentes appliquées avec convergence dans l'ensemble du réseau de transport maritime.
- Reporter du contribuable canadien à l'usager le fardeau financier pour le transport maritime.
- Réduire les infrastructures et le service, le cas échéant, en fonction des besoins des usagers.
- Continuer de donner suite à l'engagement du gouvernement du Canada à l'égard de la sécurité des transports, d'un environnement sain, de la prestation de services aux collectivités éloignées et de respecter toutes ses obligations constitutionnelles.

**Loi maritime du Canada :** Ce projet de loi qui a été déposé le 10 juin 1996, a pour objet de mettre en oeuvre la Politique maritime nationale.

<p><b>La Loi sur les transports au Canada</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remplace la Loi de 1987 sur les transports nationaux, la Loi sur les billets de transport, la Loi sur les chemins de fer de l'État, et certains éléments de la Loi sur les chemins de fer, qui date de plus d'un siècle.</li> <li>• Modernise et simplifie la réglementation économique ferroviaire.</li> <li>• Remplace le thème de l'abandon des lignes de chemins de fer sous-utilisées par celui de la création d'une industrie des chemins de fer secondaires saine.</li> <li>• Change le nom de l'Office national des transports (ONT) à Office des transports du Canada (OTC), met fin à son rôle d'examen de la fusion et de l'acquisition de grandes sociétés de transport et l'investit de pouvoirs d'application de la loi plus efficaces dans tous les modes, y compris du pouvoir d'imposer des amendes dans les cas de non-conformité.</li> <li>• Fait disparaître les restrictions concernant l'entrée sur le marché de nouveaux transporteurs aériens dans le Nord.</li> <li>• Impose des exigences financières minimales aux nouveaux transporteurs sur les marchés intérieur et international de transport aérien des passagers.</li> <li>• Abolît les dispositions permettant la réglementation des entreprises extra-provinciales de transport par autocar et de camionnage pour compter à la place sur la <i>Loi sur les transports routiers</i>, qui délègue cette responsabilité aux gouvernements provinciaux.</li> <li>• Supprime la réglementation sur la délivrance de licences et les tarifs des services d'approvisionnement par eau dans le Nord.</li> <li>• Cède à l'Office national de l'énergie la responsabilité de la réglementation des productoducs.</li> <li>• Garantit que les expéditeurs continuent d'avoir accès à des services de transport concurrentiels.</li> <li>• Met davantage l'accent sur la prise de décisions commerciales dans le secteur des transports.</li> </ul>	
---	--

**La Loi sur les transports au Canada :** Cette nouvelle loi promulguée en juin 1996, pour entrer en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1996, laissera plus de jeu aux forces commerciales et incitera les expéditeurs et les transporteurs à trouver des solutions commerciales aux problèmes qui surgissent.

**Rail :** La nouvelle loi allège le fardeau de réglementation qui empêçait l'industrie d'assumer le service adapté dont ont besoin les expéditeurs. Les exploitants de lignes principales devaient auparavant obtenir l'approbation de l'Office national des transports pour abandonner une ligne. La procédure était coûteuse et longue et obligeait à faire la preuve que la ligne n'était

pas rentable. Cette obligation poussait les chemins de fer qui désiraient rationaliser leurs réseaux à laisser le service se détériorer. Les sociétés ferroviaires n'avaient aucune incitation à commercialiser leurs lignes sous-utilisées ou à trouver des acheteurs possibles. Le processus invitait également les appels à l'intervention du gouvernement pour empêcher la rationalisation des voies.

La nouvelle loi institue un régime transparent et convergent axé sur la cession des voies à des exploitants de lignes secondaires. Aux termes de cette loi, les exploitants de lignes principales doivent publier un plan triennal faisant état des lignes qu'ils désirent conserver et de celles



## 2. Plan d'entreprise - Réalisations et attentes

### a. Politiques

**Politique et législation :** Le nouveau cadre de politiques met l'accent sur une vision nationale en matière de sécurité, d'efficacité, de viabilité de l'industrie et de responsabilité environnementale. De nouvelles initiatives visent notamment à rationaliser la législation et la réglementation de tous les modes de transport afin de :

- Réduire le recours direct aux subventions pour financer le réseau.
- Promouvoir l'efficacité et permettre de rationaliser l'infrastructure.
- Susciter un réseau compétitif pouvant répondre aux besoins essentiels des Canadiens.
- Favoriser un environnement propice à l'industrie des transports.
- Faire en sorte que le réseau des transports réponde mieux aux nouvelles exigences des usagers.
- Prévenir la réglementation excessive de l'exploitation.
- Encourager une bonne gestion.

**Politique aérienne et l'Entente «Cieles ouverts» :** Un bon exemple des résultats de ce cadre est la nouvelle politique aérienne et l'entente bilatérale avec les États-Unis sur les «Cieles ouverts». Cet accord crée un marché continental plus libre. En même temps, l'application de principe de préemption pour l'affection des routes aériennes, continue à créer dans le secteur continental, des services nouveaux et plus répandus pour les voyageurs et les expéditeurs.

L'entente bilatérale avec les États-Unis sur les «Cieles ouverts» a été signée le 24 février 1995. Cette entente fait partie de nos efforts constants afin de favoriser le commerce et le tourisme et est une composante importante de notre stratégie globale de transport aérien. Elle a donné aux transporteurs aériens canadiens des droits de route illimités depuis n'importe quel point au Canada vers n'importe quelle destination aux États-Unis. Les

transporteurs américains ont aussi obtenu des droits de route illimités depuis n'importe quel point aux États-Unis vers n'importe quelle destination au Canada, à l'exception de Toronto, Vancouver et Montréal. Dans ces trois villes, les droits de route des transporteurs américains sont introduits progressivement sur une période maximale de trois ans.

La nouvelle entente a créé le marché en aviation le plus concurrentiel au monde à l'appui de la relation commerciale et touristique la plus importante au monde. Pour les voyageurs canadiens et américains, cela a signifié un meilleur accès direct aux destinations de leurs choix. Depuis la signature de l'entente jusqu'à la fin de mars 1996, nous avons assisté à l'apparition de 102 nouvelles routes de vols transfrontaliers réguliers :

- 23 nouvelles routes par des transporteurs canadiens;
- 33 routes canadiennes par vols notifiés désormais exploitées par vols réguliers;
- 46 nouvelles routes par des transporteurs américains.

La capacité des sièges est de 30 % supérieure quand on compare les niveaux de service de l'été 1994 à ceux prévus pour 1996.

- Lois :** Dans ce cadre, plusieurs mesures législatives sont envisagées :
- La Loi sur les transports au Canada est promulguée en juin 1996.
  - La Loi maritime du Canada, déposée en Chambre en juin 1996, regroupera et modernisera le cadre de réglementation maritime, réduira les formalités administratives et permettra d'accélérer les décisions commerciales dans le secteur maritime.
  - La Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile a reçu la sanction royale le 20 juin 1996.

Bulletin de notes sur les économies découlant de l'Examen des programmes

(en millions de dollars)

Résultats de 1995-1996	
Réel	Prévu
Cessions d'aéroports	3,5
Recettes et recouvrement des coûts	47,4
Subventions	421,3
Fusion de la GCC et du MPO	22,5
Autres réductions	59,3
Ajustements de caisse	0,0
<b>Total</b>	<b>554,0</b>

Mise à jour du plan de l'année en cours et des années futures									
					Plan courant				
					1996-1997	1997-1998	1998-1999	1997-1998	1998-1999
					Cession du SNA	140,2	146,0	144,7	168,8
					Cessions d'aéroports	30,9	72,5	73,5	28,2
					Recettes et recouvr. des coûts	93,9	39,6	43,3	30,6
					Subventions	636,9	650,3	620,3	636,9
					Fusion de la GCC et du MPO	57,1	101,9	101,9	56,3
					Autres réductions	21,6	57,5	89,7	32,1
					Ajustements de caisse	(27,7)	43,4	37,6	0,0
<b>Total, Examen des progr. I</b>					<b>952,9</b>	<b>1 111,2</b>	<b>1 111,0</b>	<b>952,9</b>	<b>1 111,2</b>
					Total, Politique maritime *	-	7,2	31,4	-
					Rationalisation de TC	-	-	4,3	-
					Rationalisation de l'ONT	-	-	0,7	-
					Vente des wagons-trémies *	-	26,9	53,8	-
					Subvention à VIA Rail	-	-	63,5	-
<b>Total, Examen des progr. II</b>					<b>-</b>	<b>34,1</b>	<b>153,7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
					Produit de la vente de CN	<b>1 200,0</b>			
					Produit de Nav Canada	<b>1 450,0</b>	-	-	-
<b>Total global</b>					<b>3 602,9</b>	<b>1 145,3</b>	<b>1 264,7</b>		

\* À noter que les économies venant de la Politique maritime et la vente des wagons-trémies devront être ajustées pour tenir compte des décisions finales du Cabinet.



c. Niveaux de financement

Niveaux de financement (M\$)	Budget	Prévu			
	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	
Total, Transports Canada	1 805,2	1 937,6	1 673,5	981,3	
Office national des transports	709,6	37,3	28,7	26,9	
Tribunal de l'aviation civile	0,9	0,9	0,9	0,9	
Office du transport du grain	7,9	0,0	0,0	0,0	
Total, Portefeuille des Transports	2 523,6	1 975,8	1 703,1	1 009,1	

Niveaux de financement : Le Ministère n'assumera plus le rôle d'exploitant du réseau des transports, mais se concentrera plutôt sur les rôles de base liés aux politiques, aux lois et aux normes de réglementation, et les niveaux de financement tiennent compte de ce changement. La baisse importante de plus de 1,5 milliard de dollars de 1995-1996 à 1998-1999 rend compte de toutes les initiatives de l'Examen des programmes I et II ainsi que des autres réductions liées aux programmes de durée déterminée et aux décisions du gouvernement qui datent d'avant l'Examen des programmes.

d. Examen des programmes

Transports Canada rencontre les objectifs de l'EP de 1995-1996.

Transports Canada atteint les objectifs de l'EP des années à venir.

**PLUS :** En sus des objectifs de l' Examen des programmes:

- Le marché de Nav Canada génère 1,5 milliard de dollars.
- Le marché de la CN génère 1,2 milliard de dollars, et inclut par surcroît des terrains évalués à 300 millions de dollars.

**Bulletin de notes de l'Examen des programmes :** Le bulletin de notes de l'Examen des programmes, ci-après, révèle que le Ministère a réalisé à 100 % les objectifs de réduction fixés par l'Examen des programmes de 1995-1996. Pour les autres années, on prévoit que certaines initiatives dépasseront les cibles, alors que d'autres ne les atteindront pas. Dans l'ensemble, le Ministère a toujours l'intention d'atteindre toutes les cibles de l'Examen des programmes.

**Examen des programmes, phase II :** Nous avons proposé quatre initiatives pour l'Examen des programmes, phase II : des économies au titre de l'initiative de la Politique maritime; la vente des wagons-

trémies; les réductions additionnelles des subventions à VIA Rail; et 5 millions de dollars au titre d'une plus grande rationalisation du portefeuille. Cependant, il est peu probable que les économies attribuables à la vente de wagons-trémies soient réalisées avant 1998-1999. Le Ministère se propose donc de reporter les recettes additionnelles gagnées en 1995-1996 afin de combler les déficits prévus en 1997-1998. Il faut noter que l'excédent de 1995-1996 est attribuable au succès enregistré par les initiatives génératrices de recettes qui ont dépassé les objectifs fixés par l'Examen des programmes.

**Centre d'essais pour véhicules automobiles :** Une entreprise gouvernementale exploitée par un entrepreneur (GOCO) en vertu d'un contrat de cinq ans est en place depuis le 15 juin 1996. PMG Technologies Limited exploitera le Centre.

Marine	<p><b>Loi et politiques :</b> La politique maritime nationale annoncée en décembre 1995, et le projet de <i>Loi maritime du Canada</i> déposé en juin 1996 qui avec l'assentiment du Parlement, entrera en vigueur au printemps 1997, servent de base aux initiatives maritimes suivantes.</p> <p><b>Ports :</b> Le transfert des principaux ports à des administrations portuaires canadiennes et des ports de moindre importance à d'autres gouvernements, groupes communautaires ou intérêts privés commencera en 1996-1997.</p> <p><b>Commercialisation de la Voie maritime :</b> Les négociations avec un groupe d'usagers sont en cours et devraient prendre fin au début de 1997.</p> <p><b>Pilotage maritime :</b> L'adoption de la <i>Loi maritime du Canada</i> entraînera des modifications à la <i>Loi sur le pilotage</i>, ce qui obligera les administrations à devenir financièrement autonomes, à devenir plus responsables envers les utilisateurs et les empêchera d'obtenir des crédits du Parlement.</p> <p><b>Marine Atlantique :</b> Un plan de réduction des coûts est en oeuvre pour accroître l'efficacité grâce à la commercialisation, à la gestion des navires et à la rationalisation des services. Les subventions seront réduites, passant de 129 millions de dollars en 1993-1994 à moins de 40 millions de dollars en 1998-1999.</p> <p><b>Autres services de traversiers :</b> Transports Canada examinera les subventions aux exploitants de services privés de traversiers pour déterminer s'il y a des économies à réaliser. Les subventions de 5 millions de dollars accordées à Nothumberland Ferry Ltd. en 1995-1996 seront réduites de 33 % d'ici 1997-1998. On recherche un navire de remplacement pour le <i>Lucy Maud Montgomery</i>.</p> <p><b>Fusion de la Garde côtière et de Pêches et Océans :</b> Fusion terminée en 1995-1996, pour des économies d'échelle dans le cadre d'une exploitation gouvernementale combinée qui fera économiser 56 millions de dollars en 1996-1997 et plus de 97 millions de dollars par an par la suite.</p> <p><b>Inspection des navires :</b> Transports Canada étudie la possibilité de déléguer à des sociétés de classification une partie des activités d'inspection de sécurité des navires et d'accroître le recouvrement des coûts des autres services. Le Ministère doit conserver la qualité et la responsabilité ultime de la sécurité des navires.</p>
--------	--



- par les employés et les sociétés de la Couronne. Cela signifie que ce sont les utilisateurs qui dictent les services qu'ils veulent et la façon de contrôler les coûts.
- La commercialisation peut signifier :
  - Des services qui répondent mieux et plus rapidement aux besoins locaux.
  - L'amélioration de la planification des immobilisations.
  - L'accès au financement privé.
- L'accélération des approbations pour le lancement de nouvelles technologies et l'institution de recettes compensatoires.
- Une prestation de services plus efficiente et plus moderne.
- Une amélioration du cadre de politiques et de réglementation.
- Une diminution des perturbations économiques par une réduction de l'intervention gouvernementale dans les opérations.
- L'abaissement des coûts pour le contribuable.

Faits saillants

Air	<p><b>Politique aérienne internationale et l'accord «Cieles ouverts» :</b> Un marché interfrontière plus libre et l'application du principe de préemption pour les affectations de routes aériennes en vigueur depuis février 1995 ont créé plus de 100 nouvelles routes et augmenté le nombre de sièges disponibles de 30 %.</p> <p><b>Politique nationale des aéroports :</b> La cession de la plupart des aéroports annoncée le 13 juillet 1994 se poursuit. Transports Canada continuera d'établir les normes de sécurité et de sûreté. Les opérations de plus de 80 % des aéroports auront été cédées d'ici la fin de 1997-1998. Il y a en place un Programme d'aide aux immobilisations aéroportuaires pour encourager les cessions.</p> <p><b>Système de navigation aérienne :</b> Le 20 juin 1996 la Loi sur la commercialisation des services de navigation aérienne civile a été promulguée. La fermeture de l'accord conclu avec Nav Canada en avril 1996 aura lieu lorsque Nav Canada satisfera aux conditions de l'accord. La Couronne recevra un paiement de 1,5 milliard de dollars qui s'ajoute aux cibles fixées dans le cadre de l'Examen des programmes. La cession se fera en octobre 1996.</p>
-----	---

Surface	<p><b>Lois et politiques:</b> La nouvelle Loi sur les transports au Canada qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1996 et les politiques afférentes simplifient la réglementation économique et fournissent un environnement plus centré sur le commerce pour la prise de décision dans le secteur des transports par chemin de fer.</p> <p><b>CN Rail :</b> Le gouvernement a vendu 100 % de ses avoirs suite à l'offre de titres la plus importante de l'histoire du Canada, ce qui lui a rapporté plus de 1,2 milliard de dollars, plus des terrains évalués à 300 millions de dollars. Le CN est désormais privatisé à 100%.</p> <p><b>Wagons-trémies :</b> Suite à une demande de soumissions en juin 1996, 13 000 wagons-trémies pour le transport de céréales seront vendus avant la fin de l'année.</p> <p><b>VIA Rail :</b> Les réductions de subventions, lesquelles passent de 343 millions de dollars en 1993-1994 à 170 millions de dollars en 1998-1999, imposeront la discipline de marché, tout en préservant les services.</p>
---------	--

- Retrait de plusieurs secteurs d'activité (Garde côtière, Centre d'essais pour véhicules).
- Resserrement du principe «C'est le payeur qui décide» (nouveaux droits de survol, nouveaux droits d'aéroport, augmentations des frais de services maritimes).

En somme, les dépenses brutes du Ministère passeront de 3,9 milliards de dollars en 1993-1994 à 1,2 milliard de dollars en 1998-1999, tandis que les ETP passeront de 19 517 en 1993-1994 à 4 153 en 1998-1999. Ceci

Veiller au développement et à l'exploitation d'un réseau national de transports **sûr et efficace** qui contribue à l'atteinte des objectifs du gouvernement et exploiter des éléments précis de ce réseau.

Les initiatives de commercialisation remplacent le rôle que le Ministère détenait jadis dans la propriété, l'exploitation et le financement (subventions) de grandes parties du réseau.

<b>POLITIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Concentrer notre attention sur l'efficacité, la compétitivité, la sécurité, la sûreté, l'environnement et l'intégration intermodale.</li> </ul>
<b>RÉGLEMENTATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Élaborer les lois, les règlements et les normes.</li> <li>☛ Exécuter des inspections et des essais pour assurer la conformité de l'industrie.</li> <li>☛ Délivrer des licences à l'industrie.</li> </ul>
<b>EXPLOITATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Céder la plupart des fonctions d'exploitation (aéroports, ports, système de navigation aérienne), sauf celles concernant les régions éloignées.</li> <li>☛ Cession de la Garde côtière canadienne à Pêches et Océans.</li> <li>☛ Rencontrer les obligations constitutionnelles.</li> </ul>
<b>LOCATEUR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Gestion des baux pour les aéroports et ports appartenant à la Couronne</li> <li>☛ Surveiller les systèmes commercialisés de navigation aérienne, de la voie maritime, des aéroports et des ports.</li> </ul>
<b>AIDE FINANCIÈRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☛ Fournir une aide financière aux sociétés de la Couronne, à d'autres paliers de gouvernement et à des organismes privés pour leur permettre d'atteindre les objectifs de prestation de services de transport.</li> </ul>

**Commercialisation :** Il s'agit de l'une des nombreuses façons de soumettre des activités gouvernementales traditionnelles à la discipline de marché et aux principes de gestion d'affaires. Elle couvre un vaste spectre d'activités, allant de la vente directe au public de biens ou de services existants à la création de nouvelles sociétés pour fournir des produits ou des services nouveaux.



## 1. Résumé

### a. Vue d'ensemble

**Objet :** Le présent plan d'entreprise est un rapport sur les stratégies de changement instituées à la mi-1996. L'échéancier est respecté dans tous les cas, et l'ensemble des cibles de réduction établies dans l'Examen des programmes est atteint.

**Portée :** Ce plan porte sur l'ensemble du portefeuille des Transports, y compris les organismes. L'Office national des transports a présenté un Plan d'entreprise distinct.

Transports Canada est un ministère pilote dans le cadre du programme d'amélioration des rapports au Parlement. Le *Budget des dépenses, Partie III* fixe désormais des mesures complètes de rendement des programmes. Il a aussi éliminé la nécessité d'un *Aperçu* distinct en présentant des données de planification financière pour trois ans à venir. Ce plan d'entreprise ne fait état que des résultats par rapport aux objectifs de l'Examen des programmes. Pour des détails sur le rendement des programmes, voir *Transports Canada - Budget des dépenses 1996-1997, Partie III*.

**Repenser le rôle du gouvernement :** Le portefeuille des Transports est en voie de se moderniser pour le 21<sup>e</sup> siècle. Le Ministère aborde 1996-1997 avec un nouveau mandat et une nouvelle structure d'organisation, mais ses objectifs demeurent les mêmes : travailler à un réseau national des transports sûr et efficient et assurer un bon service au jour le jour aux clients et aux groupes d'intérêt. Nous sommes à l'avant-scène d'un grand changement, où nous définissons la cadence de la redéfinition du rôle du gouvernement.

La restructuration amorcée par le Ministère débouchera sur la mise en place de conditions économiques et budgétaires qui amèneront de meilleurs gains d'efficience dans le secteur des transports, sans pour autant compromettre les normes de sécurité et de protection de l'environnement, par :

- La réforme des politiques et de la réglementation - dans la double optique de

l'économie et de la sécurité - dans tous les modes.

- Diverses initiatives de commercialisation.
- Des réductions des dépenses et des subventions.
- L'amélioration de la technologie de l'information.
- L'amélioration de la qualité du service par l'institution du concept du «guichet unique» dans les Centres de Transports Canada (CTC).

Le maintien et l'amélioration de la qualité du service (QS) pour les clients, les groupes d'intérêt et les employés font partie intégrante de toutes les initiatives du Ministère. À l'externe, la commercialisation s'articule sur l'amélioration de la prestation des services. À l'interne, une nouvelle technologie de l'information, la nouvelle organisation et un plan complet de ressources humaines donnent aux gestionnaires et aux employés les outils et les habiletés dont ils ont besoin pour faire le travail correctement - du premier coup.

**Examen des programmes :** Le Ministère a repensé fondamentalement ce que nous faisons et comment nous le faisons. Les rôles et les responsabilités du gouvernement dans les transports ont été redéfinis dans un contexte de contraintes budgétaires et de réduction des effectifs. L'Examen des programmes révèle déjà les résultats suivants :

- Nouvelles politiques : La Politique aérienne internationale, la Politique nationale des aéroports, la Loi sur les transports au Canada.
- Services de navigation aérienne : la première commercialisation intégrale d'une grande fonction traditionnellement gérée par un ministère.
- Réductions considérables des programmes de subventions pour les céréales de l'Ouest, le fret de l'Atlantique, VIA Rail et Marine Atlantique.

## Table des matières

1. Résumé ----- 3

a. Vue d'ensemble ----- 3

b. Objectif et stratégie ----- 4

c. Niveaux de financement ----- 7

d. Examen des programmes ----- 7

2. Plan d'entreprise - Réalisations et attentes ----- 9

a. Politiques ----- 9

b. Réglementation ----- 12

c. Subventions ----- 13

d. Havres et ports ----- 14

e. Sécurité et sûreté ----- 15

f. Système de navigation aérienne (SNA) ----- 17

g. Aéroports ----- 18

h. Garde côtière canadienne (GCC) ----- 20

i. Administration du Ministère ----- 20

3. Gestion des ressources humaines ----- 22

4. Réorganisation ----- 26

5. Technologie de l'information ----- 34

a. Systèmes administratifs ----- 34

b. Systèmes opérationnels ----- 34

6. Pouvoirs et assouplissements ----- 35

7. Risques et défis ----- 37



*Travailler ensemble pour les transports*

96-07-08

---

# **Plan d'entreprise de Transports Canada 1996-1997**